IRAȚIONAL ÎN MOD PREVIZIBIL

DAN ARIELY

FORȚELE ASCUNSE CARE NE INFLUENȚEAZĂ DECIZIILE

Traducere din engleză de
Smaranda Nistor



PUBLICA

The original title of this book is:
Predictably Irrational: The Hidden Forces That Shape Our Decisions,
by Dan Ariely

ISBN 978-973-1931-37-1

Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României
ARIELY, DAN
Irațional în mod previzibil : forțele ascunse care ne influențează deciziile / Dan Ariely ;
trad.: Smaranda Nistor. - București : Publica, 2010

ISBN 978-973-1931-37-1

I. Nistor, Smaranda (trad.)

65.012.2

EDITORI:
Cătălin Muraru
Radu Minculescu
Silviu Dragomir

DIRECTOR EXECUTIV:
Bogdan Ungureanu

COPERTA:
Alexe Popescu

REDACTOR:
Valentin Protopopescu

DTP:
Răzvan Nasea

CORECTURĂ:
Rodica Petcu
Elena Bițu

Mentorilor, colegilor și studenților mei – datorită lor cercetarea este incitantă

Cuprins

O notă către cititori

Dragi cititori, prieteni și entuziaști ai științelor sociale,

Dați-mi voie să vă urez bun venit la ediția revizuită și extinsă a cărții *Irațional în mod previzibil.*

Încă din primele zile petrecute ca pacient al secției de arși*, am fost pe deplin conștient că ființele umane comit gesturi și iau decizii care sunt adesea despărțite de raționalitate, iar uneori foarte departe de-a fi ideale. De-a lungul anilor, am tot încercat să înțeleg greșelile copilărești, stupide, ciudate, hazlii, iar uneori periculoase, pe care cu toții le facem, în speranța că, dacă ajungem să ne înțelegem metehnele iraționale, am putea să ne schimbăm deprinderile, în așa fel încât să luăm decizii mai bune.

Interesul meu teoretic și aplicat pentru iraționalitate m-a condus spre domeniul în formare al economiei comportamentale, unde am acceptat aceste cusururi ca pe un element fundamental al comportamentului uman. În cercetarea mea, am studiat o serie de ciudățenii ale omului, punând întrebări cum ar fi: De ce devenim exagerat de excitați când ceva e „GRATIS!" Ce rol joacă afectele în deciziile noastre? Cum se joacă amânarea de-a v-ați ascunselea cu noi? Care sunt funcțiile bizarelor noastre norme sociale? De ce ne agățăm de niște credințe nefondate, în ciuda tuturor dovezilor contrare? Încercarea de-a răspunde la aceste întrebări mi-a garantat nenumărate ceasuri de amuzament, iar noua înțelegere pe care au adus-o mi-a schimbat viața profesională și cea personală.

---

* Pentru mai multe amănunte despre ce s-a întâmplat, vezi Introducerea (n.a.).

Experimentele pe care colegii mei și cu mine le-am desfășurat ne-au ajutat să descoperim de ce participanții noștri (și ființele umane în general) nu raționează așa cum ar trebui. Încercarea de a înțelege de ce oamenii se comportă așa cum o fac s-a dovedit a fi un demers interesant și a fost amuzant să le împărtășim concluziile noastre oamenilor care și ei și-au pus întrebări despre deciziile lor.

Totuși, înainte de criza financiară din 2008, mă lovisem de multe obstacole în efortul de a dezvolta implicațiile pe care le au ideile, experimentele și constatările noastre. De exemplu, după ce făcusem o prezentare în cadrul unei conferințe, m-a abordat un individ pe care-l voi numi aici domnul Logică (el însumează mai mulți oameni cu care am discutat de-a lungul anilor).

— Îmi place să aud povești despre toată acea varietate de iraționalități la scară redusă despre care vorbești și pe care o studiezi în cadrul experimentelor dumitale, mi-a spus el, întinzându-mi cartea lui de vizită. Sunt destul de interesante... anecdote perfecte pentru cocktailuri.

Aici a făcut o pauză, după care a continuat:

— Dar dumneata nu înțelegi cum funcționează lucrurile în lumea reală. Evident, când vine vorba să luăm decizii importante, toate aceste iraționalități dispar, pentru că, atunci când contează cu adevărat, oamenii se gândesc atent la opțiunile lor, înainte de a acționa. Și cu siguranță că, atunci când vine vorba despre piața de capital, unde deciziile sunt de o importanță critică, toate aceste iraționalități dispar, dând întâietate rațiunii.

Sentimentele de acest fel nu-i caracterizează numai pe economiștii Școlii de la Chicago – elita gândirii economice raționale. Adeseori am fost uimit să constat prevalența acestei convingeri (aș îndrăzni chiar s-o numesc îndoctrinare) printre

oameni care nu au nicio pregătire anume în economie. Cumva, ideile de bază ale economiei politice și credința în raționalitatea atotstăpânitoare au devenit atât de înrădăcinate în felul cum vedem universul social din jurul nostru, încât oameni din toate straturile societății păreau să le accepte drept legități fundamentale ale naturii. Când venea vorba despre piața de capital, raționalitatea și știința economică erau considerate o pereche tot atât de potrivită ca Fred Astaire și Ginger Rogers.

Ori de câte ori mă confruntam cu critici de acest fel, încercam să merg puțin mai în adâncime și mă întrebam de ce credința în raționalitate își ițește capul de fiecare dată când oamenii iau decizii pe piața de capital. Interlocutorul meu încerca, de obicei, cu multă răbdare, să mă convingă că modul lui de a gândi e corect.

— Chiar nu pricepi, spunea domnul Logică, că, atunci când în joc sunt o grămadă de bani, oamenii cugetă cât se poate de atent la opțiunile lor și fac toate eforturile posibile să-și maximizeze câștigurile.

— A face toate eforturile cu putință, îl combăteam eu atunci, nu e totuna cu a fi capabil să iei decizii optime. Cum rămâne cu investitorii individuali care-și bagă toți banii în acțiunile firmei unde lucrează, nu-și diversifică suficient portofoliul de investiții* și-și pierd mare parte din avere? Cum rămâne cu oamenii care se apropie de aniversarea celor șaizeci de ani, dar în continuare nu contribuie la planul privat de pensii 401(k), instituit de angajator? Renunță la niște bani gratis, pentru că pot să-i retragă, împreună cu contribuția corespunzătoare a firmei, aproape imediat.[1]

---

* Una dintre lecțiile de bază ale finanțelor este că diversificarea are o foarte mare importanță. Când lucrăm pentru o firmă, avem deja o investiție însemnată făcută în ea, în termenii salariului nostru, deci a investi și mai mult în aceeași companie este foarte rău din punctul de vedere al diversificării (n.a.).

— OK, îmi dădea el dreptate, deși cu reticență. E adevărat că, uneori, investitorii individuali fac greșeli, dar investitorii profesioniști trebuie prin definiție să acționeze rațional, pentru că manevrează sume mari de bani și sunt plătiți ca să maximizeze câștigurile. Pe deasupra, ei lucrează și într-un mediu competitiv, care-i ține permanent în priză și nu le dă voie să ia decât decizii corecte în plan normativ.

— Chiar vrei să susții, întrebam eu atunci, privindu-l cu ochii îngustați, că, prin simplul fapt că acționează în propriul interes, investitorii profesioniști nu comit niciodată greșeli mari?

— Nu tot timpul, îmi răspundea calm domnul Logică, dar, per total, ei iau deciziile corecte normativ. Unul dintre ei face o greșeală întâmplătoare în direcția cutare, altul face o greșeală în direcția opusă, dar, luate împreună, toate aceste greșeli se anulează reciproc, menținând la un nivel optim prețurile de pe piață.

În acest punct al conversației, trebuie să recunosc că începeam să-mi pierd răbdarea.

— Ce te face să crezi, întrebam eu atunci, că greșelile pe care oamenii le comit, chiar și cei care sunt investitori profesioniști, sunt pur întâmplătoare? Gândește-te la Enron. Auditorii de la Enron au fost implicați în niște grave conflicte de interese, care până la urmă i-au determinat să închidă un ochi (sau poate să închidă amândoi ochii, să-și astupe nasul și să-și vâre dopuri în urechi) la ceea ce se petrecea în interiorul companiei. Și ce părere ai de stimulentele administratorilor de portofoliu, care încasează un munte de bani când le aduc clienților câștiguri, dar nu pierd nimic când se întâmplă pe dos? Într-un asemenea mediu, unde stimulentele prost aliniate și conflictele de interese au proporțiile unui fenomen endemic, oamenii sunt foarte susceptibili să comită aceleași greșeli de nenumă-

rate ori, iar aceste greșeli nu se vor anula reciproc. De fapt, aceste greșeli sunt cele mai periculoase, fiindcă nici vorbă să fie întâmplătoare, iar luate pe ansamblu pot fi devastatoare pentru economie.

În acest punct, domnul Logică își scotea din arsenalul rațional arma sa finală și-mi reamintea (*harști! zbang!*) de forța arbitrajului – puterea magică de pe piață care elimină efectele greșelilor comise de indivizi și care face ca piața, luată ca întreg, să se comporte perfect rațional. Cum reglează arbitrajul piața? Atunci când piețele sunt libere și fără fricțiuni – și chiar dacă majoritatea investitorilor sunt iraționali –, o mică mulțime de investitori, superdeștepți și perfect raționali, vor profita de deciziile neinspirate ale tuturor celorlalți (de exemplu, „băieții deștepți" ar putea cumpăra un anume titlu de valoare de la cei care în mod eronat îl subevaluează) și, concurându-se între ei pentru o porție mai mare din tortul general, fac o mulțime de bani pentru ei înșiși, dar și readuc prețurile de pe piață la nivelurile raționale și corecte.

— Arbitrajul este motivul pentru care concepția dumitale despre economia comportamentală nu stă în picioare, îmi spunea atunci domnul Logică, triumfător.

Din nefericire, arbitrajul nu este o noțiune pe care s-o putem testa empiric, pentru că nu putem rula un experiment în care una dintre versiunile pieței să fie alcătuită din „bizoni", ca mine și ca voi, și încă o versiune alcătuită din bizoni plus câțiva dintre acești investitori extraspeciali și extraraționali – acești Supermani care salvează zilnic de primejdii lumea financiară, păstrându-și tot timpul identitățile anonime de Clark Kenți.

Aș vrea să vă pot spune că reușesc de multe ori să-mi conving interlocutorul să-mi accepte punctul de vedere – dar, în aproape toate cazurile, devine curând foarte clar că niciunul

dintre noi nu se va converti la perspectiva celuilalt. Sigur, cele mai mari dificultăți le-am întâmpinat când am susținut ideea iraționalității în fața economiștilor raționali cu patalama la mână, al căror dispreț față de datele mele experimentale era aproape la fel de infinit ca și cvasireligioasa lor credință în raționalitate (dacă nici „mâna invizibilă" a lui Adam Smith nu sună a Dumnezeu...).

Acest sentiment esențial a fost succint exprimat de doi formidabili economiști din Școala de la Chicago, Steven Levitt și John List, dând de înțeles că utilitatea practică a economiei comportamentale s-a demonstrat a fi în cel mai bun caz marginală:

> Cea mai mare dificultate cu care se confruntă economia comportamentală rămâne probabil aceea de a-și demonstra aplicabilitatea în lumea reală. În aproape toate situațiile, cele mai convingătoare dovezi empirice în favoarea anomaliilor comportamentale își au originea în experimente de laborator. Avem totuși multe motive să suspectăm că nu se poate face generalizarea la nivelul piețelor reale pentru aceste rezultate de laborator... De exemplu, natura competitivă a piețelor stimulează comportamentul individualist și o selecție în favoarea participanților cu asemenea tendințe. Prin urmare, în comparație cu comportamentul din laborator, combinația dintre forțele pieței și experiență s-ar putea să diminueze importanța acestor trăsături pe piețele normale.[2]

Date fiind reacțiile de acest gen, rămân adeseori nedumerit, mă scarpin în cap și mă întreb de ce așa de mulți oameni deștepți sunt convinși că iraționalitatea dispare atunci când se pune problema unor decizii importante legate de bani. De ce pleacă ei de la premisa că instituțiile, concurența și mecanismele pieței pot să ne vaccineze împotriva greșelilor? Dacă concurența ar fi suficientă pentru a elimina iraționalitatea,

atunci n-ar dispărea, din același motiv, și încăierările din competițiile sportive sau comportamentele irațional-autodistructive ale sportivilor profesioniști? Prin ce să fie diferite circumstanțele care implică bani și concurență, de-i fac pe oameni să fie mai raționali? Apărătorii raționalității chiar cred că noi avem niște mecanisme cerebrale pentru deciziile mărunte și altele pentru decizii mari, și încă un cu totul alt mecanism pentru deciziile care se referă la piața bursieră? Sau, pur și simplu, sunt convinși până-n măduva oaselor că „mâna invizibilă" și înțelepciunea intrinsecă a piețelor garantează un comportament optim în toate situațiile?

Ca cercetător în științele sociale, nu-s deloc sigur care model e cel mai bun pentru a descrie comportamentul uman în mediul piețelor – economia rațională, economia comportamentală sau altceva, și aș vrea să putem organiza o serie de experimente care să ne ducă la o concluzie în acest sens. Din păcate, dat fiind că este practic imposibil să faci orice experiment real, nu de laborator, cu piața bursieră, eu rămân mai departe uimit de această credință profundă în raționalitatea pieței. Și mă întreb, în continuare, dacă vrem realmente să ne întemeiem pe un asemenea fundament instituțiile noastre financiare, sistemul legislativ și politicile de acțiune.

În timp ce eu îmi puneam toate aceste întrebări, s-a întâmplat ceva foarte important.

La puțin timp după publicarea cărții *Irațional în mod previzibil*, în februarie 2008, lumea financiară a explodat și s-a făcut țăndări, ca într-un film SF.* Alan Greenspan, fostul președinte multidolatrizat al Rezervei Federale, a declarat în fața Congresului în octombrie 2008 că era „șocat" (șocat!) de faptul

---

* Nu cred că a existat o legătură cauzală între apariția cărții *Irațional în mod previzibil* și criza financiară, dar trebuie să recunoașteți că sincronizarea este curioasă (n.a.).

că piețele nu funcționaseră conform așteptărilor sau că nu se autoreglaseră automat, așa cum ar fi trebuit. El a spus că a făcut o greșeală, plecând de la premisa că interesul propriu al organizațiilor, adică, mai concret, al băncilor și al altora, era de așa natură, încât să le fie posibil să-și protejeze proprii acționari.

În ce mă privește, eu am fost șocat că Greenspan, unul dintre susținătorii neobosiți ai dereglementării și adept convins al ideii de a lăsa forțele pieței să-și vadă nestingherite de treabă, recunoaște public că ipotezele sale despre raționalitatea piețelor au fost greșite. Cu câteva luni înainte de această mărturisire, nu mi-aș fi închipuit în ruptul capului că Greenspan ar putea face o asemenea declarație. M-am simțit răzbunat și am avut și senzația că mărturisirea lui Greenspan constituie un pas important înainte. La urma urmei, se spune că primul pas în direcția revenirii la normal este să admiți că ai o problemă.

Îngrozitoarea pierdere a atâtor locuințe și slujbe este totuși un preț mult prea mare pe care l-am plătit pentru a învăța că s-ar putea să nu fim chiar atât de raționali pe cât credeau Greenspan și alți economiști tradiționaliști. Ceea ce am aflat este că, în fapt, poate fi primejdios să ne bazăm doar pe teoria economică standard, ca principiu călăuzitor pentru consolidarea piețelor și a instituțiilor. A devenit tragic de limpede că greșelile pe care le facem cu toții nu sunt nicidecum un rod al hazardului, ci fac parte integrantă din condiția umană. Mai rău, erorile noastre de discernământ se pot aduna la un loc pe piață, declanșând derularea unui scenariu în care, cam cum se întâmplă în cazul unui cutremur, nimeni n-are nici cea mai vagă idee ce se petrece. (Al Roth, un economist de la Harvard și unul dintre cei mai deștepți oameni pe care-i cunosc, a sintetizat această chestiune spunând: „În teorie, nu e nicio diferență între teorie și practică, dar, în practică, există o sumedenie de diferențe".)

La câteva zile după mărturia lui Greenspan în fața Congresului, editorialistul David Brooks de la *New York Times* scria despre aceasta că „echivalează cu un bal de debut în societate pentru economiștii comportamentali și ceilalți specialiști care aduc psihologia sofisticată în spațiul politicilor publice. Măcar oamenii aceștia au niște explicații plauzibile pentru motivul care a determinat atâția oameni să se înșele la o scară monumentală asupra riscurilor pe care și le asumau".[3]

Brusc, se părea că unii oameni încep să înțeleagă că studierea greșelilor la scară redusă nu era doar o sursă de anecdote amuzante pe care să le spui la petreceri. M-am simțit în același timp exonerat și ușurat.

Deși este o perioadă foarte deprimantă pentru economie ca întreg, precum și pentru noi toți ca indivizi, întoarcerea cu o sută optzeci de grade din partea lui Greenspan a creat noi oportunități pentru economia comportamentală și pentru cei dispuși să învețe și să-și modifice felul în care gândesc și se comportă. Din criză se întrupează oportunitatea – poate că această tragedie ne va face în sfârșit să acceptăm idei noi și, sper eu, să ne punem pe treabă și să reconstruim.

E un răsfăț absolut să scriu o carte în era blogurilor și a e-mailului, pentru că primesc tot timpul feedback și cititorii mă obligă să aflu mai multe, să reconsider și să regândesc diferite aspecte ale comportamentului uman. De asemenea, am avut câteva discuții extrem de interesante cu cititorii despre legăturile dintre economia comportamentală și ceea ce se întâmplă pe piețele financiare, precum și despre chestiuni aleatorii referitoare la comportamentele iraționale de zi cu zi.

La sfârșitul acestei cărți (după textul care a alcătuit ediția inițială din *Irațional în mod previzibil*), vin cu câteva reflecții și

anecdote pe marginea unora dintre capitolele cărții și cu gândurile mele despre piețele financiare – ce ne-a împins în acest marasm, cum îl putem înțelege din perspectiva economiei comportamentale și cum putem încerca să ieșim din el.

Mai întâi însă haideți să explorăm câteva dintre atitudinile noastre iraționale.

Introducere

Cum a ajuns un accident să mă conducă la iraționalitate și la cercetarea descrisă aici

Mulți oameni mi-au spus că am un mod neobișnuit de-a privi lumea. Lucru care, de-a lungul ultimilor douăzeci de ani ai carierei mele de cercetare, mi-a dat putința să mă distrez foarte bine, căutând să aflu ce anume ne influențează realmente deciziile din viața cotidiană (spre deosebire de ceea ce credem noi, adesea cu multă siguranță, că le-ar influența).

Știți de ce ne promitem, atât de des, că vom ține regim și vom face mișcare, dar ne uităm promisiunea cât ai clipi atunci când desertul ne face cu ochiul de pe masă?

Știți de ce ne trezim uneori cumpărând entuziasmați niște lucruri de care n-avem nevoie?

Știți de ce nu ne trece durerea de cap după ce luăm o aspirină de numai cinci cenți, dar aceeași durere dispare dacă aspirina costa cincizeci de cenți?

Știți de ce oamenii cărora li se cere să spună care sunt cele zece porunci biblice au tendința să se arate mai onești (cel puțin imediat după aceea) decât ceilalți? Sau de ce un cod al onoarei reduce efectiv necinstea la locul de muncă?

Până la sfârșitul acestei cărți, veți afla răspunsurile la toate aceste întrebări și la multe altele care sunt importante pentru viața voastră personală, pentru viața voastră profesională și pentru modul în care priviți lumea. Înțelegerea răspunsului la întrebarea despre aspirină, de pildă, privește nu doar felul cum vă alegeți medicamentele, ci și una dintre cele mai mari probleme cu care se confruntă societatea noastră: costurile și eficacitatea sistemului de asigurări medicale. Înțelegerea rolului celor zece

porunci în descurajarea necinstei ne-ar putea ajuta să prevenim următoarea fraudă de tip Enron. Iar înțelegerea resorturilor care ne fac să mâncăm fără măsură are implicații pentru toate celelalte decizii impulsive din viața noastră – explică și de ce ne este atât de greu să punem bani deoparte pentru vremuri grele.

Miza mea este ca, până la sfârșitul acestei cărți, să vă ajut să regândiți în mod fundamental ce anume îi face pe oameni să reacționeze într-un anume fel. Pentru a ajunge aici am să vă prezint o gamă variată de experimente științifice, constatări și anecdote care, în multe cazuri, sunt destul de amuzante. Din clipa în care veți vedea cât de sistematice sunt anumite greșeli – cum le repetăm iar și iar –, eu cred că veți începe să învățați cum pot fi evitate unele dintre ele.

Dar, înainte de-a începe să vă povestesc despre curioasa, practica, distractiva (și, în unele cazuri, chiar delicioasa) mea cercetare asupra mâncatului, mersului la cumpărături, dragostei, banilor, tărăgănării, berii, onestității și altor aspecte ale vieții, cred că este important să vă vorbesc despre originile perspectivei mele oarecum neortodoxe asupra lumii – și, prin urmare, despre originile acestei cărți. Din păcate, intrarea mea pe această scenă a început cu un accident de acum mulți ani, care numai amuzant n-a fost.

Într-o după-amiază de vineri care, altminteri, ar fi fost o zi perfect obișnuită în viața unui băiat israelian de optsprezece ani, totul s-a schimbat ireversibil în doar câteva secunde. Explozia unei rachete de semnalizare cu magneziu, de tipul celor folosite pentru iluminarea câmpului de bătălie pe timp de noapte, mi-a acoperit corpul în proporție de șaptezeci la sută cu arsuri de gradul trei.

Următorii trei ani mi i-am petrecut înfășurat în bandaje pe un pat de spital, iar apoi am ieșit în public doar ocazional,

îmbrăcat într-un costum sintetic foarte strâns pe corp și purtând o mască pe față, care mă făceau să arăt ca o variantă cocârjată a Omului-Păianjen. Neavând cum să participe la activitățile zilnice desfășurate de prietenii și membrii familiei mele, mă simțeam parțial separat de societate, drept care am început să observ cu ochii cuiva din afară exact activitățile care făceau altădată parte din rutina mea zilnică. Am început să reflectez la scopurile diferitelor comportamente pe care le observam, ale mele și ale altora ca și cum aș fi provenit dintr-o cultură (sau planetă) diferită. De exemplu, am început să mă întreb în sinea mea de ce iubesc o anume fată, și nu pe alta, de ce rutina mea zilnică era menită să le fie comodă medicilor mei, dar nu și mie, de ce îmi plăcea la nebunie să mă cațăr pe munte, dar nu și să studiez istoria, de ce îmi păsa atât de mult ce gândesc alți oameni despre mine și, mai ales, ce anume îi motivează pe oameni în viață.

Pe durata celor trei ani petrecuți în spital după accident, am avut parte de o vastă experiență cu tipuri diferite de durere, având și o grămadă de timp între tratamente și operații ca să cuget la ele. În timpul acelor ani foarte lungi, agonia mea zilnică se desfășura în timpul „toaletării": o procedură reluată în fiecare zi, în cadrul căreia eram îmbibat în soluție dezinfectantă, mi se scoteau bandajele și mi se îndepărtau particulele de piele moartă. Când pielea este intactă, substanțele dezinfectante doar înțeapă puțin, iar pansamentele se dezlipesc destul de ușor. Dar când nu prea există piele – cum era și cazul meu, ca rezultat al arsurilor pe o suprafață extinsă –, tifonul se lipește de carne, iar dezinfectantul ustură într-un hal pe care n-am cuvinte să-l descriu aici.

Încă de timpuriu în secția de arși, am început să discut cu asistentele care-mi executau toaleta zilnică, pentru că voiam să înțeleg de ce procedează așa cum o făceau. În mod normal,

asistentele apucau strâns de câte o fașă și o smulgeau cât mai rapid posibil, provocând un val relativ scurt de durere; repetau manevra timp de o oră sau cam așa ceva, până când scoteau absolut fiecare pansament. Odată terminat acest proces, eram acoperit cu unguent și cu alte bandaje proaspete, iar ziua următoare eram din nou supus aceluiași tratament.

Asistentele, am aflat destul de repede, emiseseră teoria că e mai bine pentru pacient ca bandajul să fie îndepărtat brusc, ceea ce provoca o săgeată intensă de durere, decât să desprindă lent – ceea ce n-ar fi dus la o durere atât de intensă, dar ar fi prelungit senzația neplăcută, făcând deci ca experiența totală să fie mai dureroasă. De asemenea, asistentele ajuseseră la concluzia că nu era nicio diferență între cele două metode posibile: să înceapă de la porțiunea cea mai dureroasă a corpului și să încheie cu cea mai puțin dureroasă; sau să înceapă de la cea mai puțin dureroasă și să avanseze spre zonele în care durerea era absolut înfiorătoare.

Cum eu experimentam efectiv chinul fizic al procesului de îndepărtare a bandajelor, nu le împărtășeam convingerile (care nu fuseseră niciodată probate științific). Mai mult, teoriile lor nu luau deloc în considerare cât de frică îi era pacientului care se gândea la ce urmează; cât de dificil este să suporți fluctuațiile în timp ale durerii; că nu poți prevedea când anume va începe durerea și când se va atenua; sau că te poți consola cu ideea că durerea se va mai potoli în timp. Dar, dată fiind postura mea neajutorată, n-aveam niciun cuvânt de spus în oricare dintre aceste privințe.

De îndată ce am putut să părăsesc spitalul pentru o perioadă mai lungă (am continuat să revin pentru operații și tratamente ocazionale, timp de cinci ani), mi-am început studiile la Universitatea Tel Aviv. În primul semestru, am urmat un curs care mi-a schimbat profund perspectiva asupra muncii

de cercetare și, în mare măsură, mi-a hotărât viitorul: un curs de fiziologia creierului, predat de profesorul Hanan Frenk. Pe lângă fascinantul material prezentat de profesorul Frenk despre mecanismele de funcționare ale creierului, ce m-a impresionat pe mine cel mai mult la acest curs a fost atitudinea lui față de întrebările studenților și de teoriile alternative. De multe ori, când ridicam mâna în timpul orei sau treceam pe la cabinetul lui ca să sugerez o interpretare diferită a unor rezultate prezentate în cadrul cursului, îmi răspundea că teoria mea reprezenta într-adevăr o posibilitate (destul de improbabilă, dar o posibilitate), după care mă provoca să propun un test empiric care s-o deosebească de teoria convențională.

Nu era ușor să imaginez asemenea teste, dar ideea că știința este un demers empiric în care toți participanții, inclusiv un boboc ca mine, poate veni cu teorii alternative, câtă vreme găsește modalități empirice de-a pune la încercare aceste teorii, mi-a deschis în fața ochilor un univers complet nou. La una dintre vizitele mele la cabinetul profesorului Frenk, am propus o teorie care să explice cum apare o anumită fază a epilepsiei și am venit și cu o idee despre cum am putea-o testa pe șobolani.

Profesorului Frenk i-a plăcut ideea mea și, pe parcursul următoarelor trei luni, am operat pe aproape cincizeci de șobolani, implantându-le catetere în măduva spinării și dându-le diferite substanțe care să le accentueze sau să le reducă accesele de epilepsie. Una dintre problemele practice ale acestei metode a fost faptul că nu-mi puteam mișca mâinile așa cum aș fi dorit, din cauza arsurilor, ceea ce făcea să-mi fie foarte greu să operez pe șobolani. Norocul meu a fost că prietenul meu cel mai bun, Ron Weisberg (un vegetarian convins și un mare iubitor de animale), a acceptat să vină cu mine la laborator în câteva weekenduri și să mă ajute cu procedurile – dacă

nici ăsta nu e un adevărat test al prieteniei, atunci nu știu ce altceva ar putea fi.

În cele din urmă, teoria mea s-a dovedit a fi greșită, dar rezultatul nu mi-a știrbit cu nimic entuziasmul. În fond, am putut afla ceva despre teoria mea și, deși era greșită, măcar o știam cu un grad înalt de certitudine. Dintotdeauna am avut multe întrebări despre cum funcționează lucrurile și cum se comportă oamenii, iar noua înțelegere la care ajunsesem – că știința furnizează instrumentele și ocaziile de-a examina orice mi se pare interesant – m-a atras irezistibil către studierea comportamentului uman.

Cu aceste noi instrumente, mi-am concentrat în mare parte eforturile inițiale pe înțelegerea modului cum trăim durerea. Din rațiuni evidente, mă preocupau cel mai mult situațiile de genul tratamentului de toaletare a plăgilor arse, în care trebuie să i se provoace durere unui pacient pe o perioadă mai lungă de timp. Era oare posibil să se reducă, pe ansamblu, senzația cumplită de suferință a unei asemenea experiențe? Pe parcursul următorilor câțiva ani, am avut posibilitatea să desfășor o serie de experimente de laborator asupra mea, asupra prietenilor și a unor voluntari – folosind durerea fizică provocată de căldură, apă rece, presiune și zgomote puternice, ba chiar și suferința psihică de-a pierde bani la bursă.

În momentul în care am încheiat experimentele, mi-am dat seama că asistentele din secția de arși erau persoane bune la suflet și generoase (mă rog, a existat și o excepție...), cu multă experiență în ceea ce privește îndepărtarea pansamentelor, dar care nu aveau teoria corectă despre ceea ce ar fi redus la minimum durerea pacienților. Cum de s-au putut înșela atât de tare, m-am întrebat eu, având în vedere vasta lor experiență? Dat fiind că le cunoșteam personal pe asistente, știam că purtarea lor nu e un rezultat al răutății, al stupidității sau al negli-

jenței. Mai degrabă, ele erau cel mai probabil victimele unor păreri preconcepute inerente, în ceea ce privește perceperea durerii de către pacienți – prejudecăți care se pare că nu se lăsaseră modificate nici măcar de vasta lor experiență.

Din toate aceste motive, am fost deosebit de entuziasmat să mă întorc la secția de arși a spitalului într-o bună dimineață și să-mi prezint rezultatele, cu speranța de-a influența procedura de îndepărtare a bandajelor pentru alți pacienți. Din câte se pare, le-am spus eu asistentelor și medicilor, oamenii simt mai puțină durere dacă tratamentul (cum ar fi scoaterea pansamentului într-un proces de toaletare a plăgii) este desfășurat cu intensitate mai mică și pe durată mai lungă, decât dacă se atinge același scop cu intensitate mare și durată mai scurtă. Altfel spus, eu aș fi suferit mai puțin dacă ele ar fi smuls bandajele mai lent, comparativ cu metoda lor de-a le îndepărta rapid.

Asistentele au fost sincer surprinse de concluziile mele, dar și eu am fost la fel de surprins de ceea ce avea de spus Etty, asistenta mea preferată. Ea a recunoscut că situația nu fusese suficient de bine cunoscută și că ele ar trebui să-și schimbe metodele. Pe de altă parte, mi-a atras atenția că orice discuție despre durerea provocată de toaletarea plăgilor arse trebuie să ia în calcul și suferința psihică a asistentei, atunci când pacientul ei urlă de durere. Trasul rapid de bandaje ar fi mai ușor de înțeles, a explicat ea, dacă acesta ar reprezenta în fapt modul prin care asistenta încearcă să-și scurteze propriul chin (iar expresia de pe fețele lor indica, într-adevăr, foarte adesea, că și ele suferă). În cele din urmă, am căzut cu toții de acord că procedura ar trebui să fie schimbată și, într-adevăr, unele dintre asistente mi-au urmat recomandările.

Indicațiile mele n-au schimbat nicidecum la scară mare (din câte știu eu) procesul de îndepărtare a bandajelor, dar episodul

mi-a lăsat o impresie deosebită. Dacă asistentele medicale, cu toată experiența lor, înțelegeau greșit situația pacienților de care le păsa atât de mult, poate că și alți oameni apreciază la fel de greșit consecințele propriului comportament, motiv pentru care fac niște alegeri eronate. Am decis să extind domeniul de acoperire al cercetării mele, de la studierea durerii la examinarea cazurilor în care oamenii comit greșeli repetate – fără a fi în stare să învețe prea mult din propriile experiențe.

Demersul de cercetare a multelor feluri în care ne arătăm absolut iraționali va fi deci subiectul cărții de față. Disciplina care-mi îngăduie mie să mă joc cu materia acestui subiect se numește *economie comportamentală*.

Economia comportamentală este un domeniu relativ nou, care lucrează atât cu instrumentele psihologiei, cât și cu științele economice. Prin intermediul ei, am ajuns să studiez totul, de la reticența noastră în a economisi pentru pensie, la incapacitatea de gândi limpede când suntem excitați. Dar nu numai comportamentul am încercat eu să-l înțeleg, ci și procesele de luare a deciziei din spatele unui comportament – ale mele, ale voastre și ale tuturor celorlalți. Înainte de-a merge mai departe însă, să vă explic pe scurt la ce se referă economia comportamentală și prin ce se deosebește ea de știința economică standard. Să încep cu un pic de Shakespeare:

> Ce sculă de preț este omul! Ce necuprins în puteri! în trup și în mișcare, ce potrivit și ce minunat! în fapte, ce asemănător cu îngerii! în cugetare, cât de asemenea cu Dumnezeu! Frumusețea însăși a lumii! Vârf a toată făptura!*

* Hamlet, Actul II, scena 2, Ed. Univers, București, 1970, traducere de Vladimir Streinu (n. red.).

Viziunea predominantă asupra naturii umane, în mare măsură împărtășită de economiști și de responsabilii deciziilor politice, dar și de oameni obișnuiți, pe care nu-i frământă teoriile savante, este cea exprimată în acest citat. Firește, este o concepție destul de corectă. Mințile și trupurile noastre sunt capabile de acte uluitoare. Putem vedea o minge aruncată de la depărtare, îi calculăm instantaneu traiectoria și impactul, apoi ne mișcăm corpul și mâinile în așa fel încât s-o prindem. Putem învăța cu mare ușurință limbi străine, mai ales când suntem copii. Putem stăpâni jocul de șah. Putem recunoaște mii de chipuri fără a le confunda. Putem crea muzică, literatură, tehnologie și artă – iar lista poate continua la nesfârșit.

Shakespeare nu este singurul care apreciază mintea umană. De fapt, cu toții ne gîndim la noi înșine în coordonatele descrierii făcute de Shakespeare (deși ne dăm prea bine seama că vecinii, soții sau soțiile, precum și șefii noștri, nu se ridică întotdeauna la înălțimea acestui etalon). În sfera științelor, aceste ipoteze privitoare la capacitatea noastră de raționament perfect și-au găsit drum în teoria economică. În economie, exact această idee de bază, denumită *raționalitate*, asigură fundamentul pentru teoriile, predicțiile și recomandările economice.

Din această perspectivă și în măsura în care cu toții credem în raționalitatea umană, suntem cu toții economiști. Nu vreau să spun prin aceasta că oricare dintre noi poate să dezvolte intuitiv modele complexe de teorie a jocurilor sau să înțeleagă axioma generalizată a preferinței divulgate (GARP); mai degrabă, mă refer la faptul că avem convingerile elementare despre natura umană pe care se clădește știința economiei. În cartea de față, atunci când vorbesc despre modelul economic *rațional*, mă refer la ipoteza fundamentală pe care o susținem cei mai mulți dintre noi, economiști și oameni obișnuiți, în

privința naturii umane: ideea simplă și infinit convingătoare că suntem capabili să luăm deciziile corecte și potrivite pentru noi înșine.

Deși un sentiment de uimire în fața capacității ființelor umane este neîndoios justificat, există o foarte mare diferență între un simțământ de profundă admirație și prezumția că am fi capabili de niște raționamente perfecte. De fapt, această carte are ca subiect *iraționalitatea* umană – distanța noastră față de perfecțiune. Eu cred că a recunoaște unde anume ne îndepărtăm de ideal este o parte importantă a demersului de-a ne înțelege pe noi înșine cu adevărat, și încă una care promite multe beneficii practice. Cunoașterea iraționalității este importantă pentru acțiunile și deciziile noastre de zi cu zi, precum și pentru a înțelege cum ne proiectăm mediul și opțiunile pe care acesta ni le pune în față.

Următoarea mea observație este că noi suntem nu doar iraționali, ci și *previzibil iraționali* – că iraționalitatea noastră se manifestă în același fel, iar și iar. Indiferent dacă acționăm în calitate de consumatori, de angajați la locul de muncă sau de decidenți ai politicilor sociale, cunoașterea modului în care suntem previzibil iraționali ne oferă un punct de pornire pentru îmbunătățirea deciziilor noastre, pentru schimbarea în bine a felului în care trăim.

Ceea ce mă aduce pe mine la reala dificultate (sau, cum poate ar fi zis Shakespeare, „aici e greul") care opune știința economică convențională și economia comportamentală. În cadrul economiei convenționale, ipoteza că suntem cu toții raționali implică faptul că, în viața de zi cu zi, noi calculăm valoarea tuturor variantelor de acțiune pe care le avem la dispoziție și în final alegem cea mai bună cale posibilă. Dar dacă facem o greșeală și comitem un act irațional? Și aici, teoria economică tradițională are un răspuns: „forțele pieței" se vor

năpusti asupra noastră și ne vor împinge repejor la loc, pe calea cea dreaptă și rațională. În fapt, pe baza acestor ipoteze, generații întregi de economiști, de la Adam Smith încoace, au putut să dezvolte concluzii mai mult decât cuprinzătoare despre absolut orice, începând cu fiscalitatea și politicile de asigurări medicale și terminând cu regulile de stabilire a prețurilor pentru bunuri și servicii.

Dar, așa cum veți vedea în această carte, în realitate noi suntem mult, mult mai puțin raționali decât presupune teoria economică standard. Mai mult, aceste purtări iraționale de care noi dăm dovadă nu sunt nici întâmplătoare, nici absurde. Ele sunt sistematice și, din moment ce le repetăm iar și iar, sunt previzibile. Prin urmare, nu vi s-ar părea logic să modificăm teoria economică standard, s-o scoatem din spațiul psihologiei naive (care adesea pică la proba gândirii raționale, a introspecției și – cel mai important – a unei atente examinări empirice)? Exact acesta este lucrul pe care încearcă să-l realizeze domeniul în formare al economiei comportamentale – precum și cartea de față, ca mică parte din acest demers.

Așa cum veți vedea în paginile care urmează, fiecare din capitolele acestei cărți se bazează pe câteva experimente desfășurate de mine de-a lungul anilor cu ajutorul unor colegi formidabili (la sfârșitul cărții am inclus niște biografii prescurtate ale uluitorilor mei colaboratori). De ce experimente? Viața este complexă și sunt multe forțele care-și exercită simultan influența asupra noastră, or, tocmai această complexitate face să fie greu să ne dăm seama foarte exact cum anume ne determină fiecare dintre aceste forțe comportamentul adoptat. Pentru specialiștii în științe sociale, experimentele sunt aidoma unor microscoape sau lămpi cu lumină stroboscopică. Ele ne ajută să încetinim comportamentul uman până la nivelul unei

narațiuni cadru cu cadru a evenimentelor, să izolăm forțele individuale și să le examinăm cu atenție și mai amănunțit. Ele ne permit să testăm direct și fără ambiguitate mobilul unui comportament.

În cazul în care concluziile trase dintr-un experiment ar rămâne limitate la mediul exact al acestuia, și valoarea lor ar fi una limitată. Eu aș vrea însă ca voi să vă gândiți la experimente ca la un punct de pornire, care ne dă o idee despre modul în care noi gândim și ne luăm deciziile – nu doar în contextul particular al unui anume experiment, ci, prin extrapolare, și în multe alte contexte ale existenței noastre.

În fiecare capitol, așadar, am făcut un pas în direcția extrapolării și în alte contexte a constatărilor reieșite din experimentele mele, încercând să descriu unele dintre implicațiile lor pentru viața cotidiană a oamenilor obișnuiți, pentru activitatea economică și pentru politica publică.

Concluziile pe care le-am tras nu sunt, firește, decât o listă parțială.

Ca să vă alegeți cu ceva într-adevăr valoros din toate acestea – și din științele sociale în general – este important ca voi, cititorii, să vă găsiți timp și să reflectați la modul în care principiile comportamentului uman identificate în cadrul experimentelor se aplică în viața voastră. Eu v-aș sugera să vă opriți la sfârșitul fiecărui capitol și să vă gândiți dacă principiile scoase la iveală de experimente vă pot face viața mai bună sau mai rea și, mai important, ce-ați putea voi face altfel, dată fiind noua înțelegere pe care o aveți acum despre firea umană. În aceasta constă adevărata aventură.

Iar acum să pornim la drum.

1 Adevărul despre relativitate

De ce totul este relativ – chiar și-atunci când n-ar trebui să fie

Într-o zi, în timp ce frunzăream paginile de pe World Wide Web (evident, cu treabă, nu doar ca să pierd vremea), am dat peste următoarea reclamă pe site-ul unei reviste, *The Economist*.

Economist.com

ABONAMENTE

OPINII
INTERNAȚIONAL
AFACERI
FINANȚE & ECONOMIE
ȘTIINȚĂ & TEHNOLOGIE
PERSONALITĂȚI
CĂRȚI & ARTE
PIEȚE & DATE
DIVERTISMENT

Bun venit la
Centrul de abonamente The Economist

Alegeți tipul de abonament pe care vreți să-l încheiați sau să-l reînnoiți:

❑ **Abonament la site-ul Economist.com** – 59 $
Abonamentul pe un an la site-ul Economist.com include accesul online la toate articolele apărute în revista *The Economist* începând din 1997.

❑ **Abonament la revistă** – 125 $
Abonament pe un an la ediția tipărită a revistei *The Economist*.

❑ **Abonament la revistă & site-ul web** – 125 $
Abonament pe un an la ediția tipărită a revistei *The Economist* plus acces online la toate articolele apărute începând din 1997.

Am citit toate aceste oferte pe rând. Prima (abonamentul pe internet pentru 59 $) părea rezonabilă. Cea de-a doua variantă (abonamentul la ediția tipărită pentru 125 $) părea un pic cam scumpă, dar rezonabilă.

Pe urmă, am citit însă cea de-a treia opțiune: un abonament la ediția tipărită *și* la cea pe internet, contra sumei de 125 $. Am citit-o de două ori, după care ochii mi-au fugit înapoi la variantele anterioare. Cine ar vrea să cumpere numai ediția pe hârtie, mi-am zis în sinea mea, când la același preț i se oferă și varianta tipărită, și cea electronică? Bine, să zicem că opțiunea a doua, pentru ediția exclusiv pe hârtie, a fost o greșeală, dar eu am bănuiala că băieții deștepți din redacția de la Londra a publicației *The Economist* (care sunt într-adevăr deștepți – și destul de puși pe șotii, într-un mod tipic britanic) încercau efectiv să mă manipuleze. Sunt mai mult decât convins că lucrul pe care-l doreau era să las la o parte opțiunea exclusiv internet (despre care presupuneau că ar fi prima mea alegere, din moment ce eu citeam reclama pe Web) și să mă reped la opțiunea mai scumpă: internet și revista pe hârtie.

Dar cum puteau ei să mă manipuleze? Bănuiesc că grație unui lucru foarte important, pe care geniile de marketing ale revistei *The Economist* (parcă-i și văd pe băieții ăștia, întotdeauna la costum și cravată!) îl știu despre comportamentul uman: oamenii nu-și fac decât rareori alegerile în termeni absoluți. Nu avem un mecanism intern de contorizare care să ne spună cât valorează fiecare lucru. Mai degrabă, ne concentrăm atenția asupra avantajelor relative ale unui lucru în comparație cu un altul și-i estimăm valoarea în consecință. (De pildă, nu știm cât costă o mașină cu motor în șase cilindri, dar putem presupune că e mai scumpă decât modelul cu patru cilindri.)

În cazul *The Economist*, se prea poate ca eu – și oricine altcineva – să nu știu dacă abonamentul exclusiv online, în valoare de 59 $, e mai bun decât varianta exclusiv pe hârtie, care costă 125 $. Dar în mod sigur știm că opțiunea online plus tipăritură, la 125 $, e mai bună decât opțiunea exclusiv pe hârtie, care costă tot 125 $. De fapt, aș putea deduce în mod rezonabil că, în cadrul pachetului combinat, abonamentul online este gratis! Aproape că-i și auzeam pe băieți strigând la mine de pe malurile Tamisei: „E moca, frate, ce mai aștepți?!" Și, trebuie să recunosc, dacă aș fi fost înclinat să mă abonez, probabil că aș fi ales și eu oferta cu pachetul combinat. (Ulterior, când am testat oferta pe un număr mare de participanți, marea lor majoritate a preferat varianta online plus ediția pe hârtie.)

Deci ce se petrecea în acest caz? Dați-mi voie să încep cu o observație fundamentală: cei mai mulți oameni nu știu ce vor decât dacă văd lucrul respectiv într-un context. Nu știm ce fel de bicicletă de curse ne dorim decât după ce ne uităm la un campion în Turul Franței cum sfârâie din roțile unui anume model. Nu știm ce fel de sistem de boxe audio ne place – decât după ce dăm de unul din care sunetul se aude mai bine decât la cel de dinaintea lui. Nu știm nici măcar ce vrem să facem cu viețile noastre – decât după ce găsim un prieten sau o rudă care face exact ceea ce ni se pare că ar trebui să facem și noi. Totul este relativ, și tocmai asta e ideea. La fel ca un pilot de avion care aterizează pe întuneric, vrem niște lumini de semnalizare pe fiecare parte a pistei, care să ne conducă spre locul unde ne putem așeza roțile.

În cazul *The Economist*, decizia de alegere între varianta numai internet și varianta numai pe hârtie ar necesita un pic de gândire. Gânditul doare. Așa că marketerii de la *The*

Economist ne-au oferit ceva care să nu ne solicite creierul: opțiunea combinată, din acces pe internet plus ediția tipărită.

Dar nu numai geniile de la *The Economist* și-au dat seama cum stă treaba cu firea omului. Să-l luăm pe Sam, de exemplu, managerul raionului de televizoare. Și el apelează la același tip general de trucuri atunci când hotărăște ce televizoare să pună la vedere pentru cumpărători:

Sylvania de 48 cm, la 210 $
Sylvania de 66 cm, la 385 $
Samsung de 81 cm, la 580 $

Voi pe care l-ați alege? În acest caz, Sam știe cât de greu le vine clienților să calculeze valoarea, adică raportul calitate-preț, pentru mai multe variante diferite. (Cine poate ști cu certitudine dacă modelul Sylvania de 210 $ este realmente mai bun decât Samsungul de 580 $?) Dar Sam mai știe și că, dându-li-se trei variante, majoritatea oamenilor o vor alege pe cea din mijloc (ca pilotul care aterizează printre cele două șiruri de lumini de semnalizare ale pistei). Ghiciți deci ce televizor va pune Sam la mijloc? Corect: modelul pe care Sam vrea să-l vândă!

Firește, istețimea lui Sam nu e un unicat. Recent, în *New York Times*, a apărut un articol despre Gregg Rapp, un consultant din domeniul alimentației publice care e plătit ca să calculeze prețurile pentru meniuri. El știe, de exemplu, cum s-a vândut mielul anul acesta, față de anul trecut; dacă mielul s-a vândut mai bine cu garnitură de dovlecei sau cu risotto; și dacă a avut loc o scădere a comenzilor, atunci când prețul felului principal a fost mărit de la 39 $ la 41 $.

Un lucru pe care Rapp l-a aflat este că aperitivele cu prețuri mari din meniu stimulează creșterea veniturilor pentru

un local – chiar dacă nu le comandă nimeni. De ce? Pentru că, deși lumea nu va cumpăra, în general, felul cel mai scump din meniu îl va comanda pe cel imediat următor ca preț. Așadar, prin introducerea unui fel de mâncare scump, restaurantul îi poate determina pe clienți să-l comande pe cel de-al doilea ca preț (și care poate fi cu dibăcie proiectat să asigure o marjă de profit mai ridicată).[4]

Haideți acum să derulăm cu încetinitorul trucul de prestidigitație al băieților de la *The Economist*.

Așa cum vă amintiți, variantele erau:

1. Abonament exclusiv pe internet la 59 $.
2. Abonament exclusiv print la 125 $.
3. Abonament combinat, internet și print, la 125 $.

Când le-am dat aceste variante de alegere unui număr de o sută de studenți de la Școala Superioară Sloan de Management din cadrul Massachusetts Institute of Technology (MIT), ei au optat în felul următor:

1. Abonament exclusiv pe internet cu 59 $ – 16 studenți
2. Abonament exclusiv print cu 125 $ – 0 studenți
3. Abonament combinat, internet și print, cu 125 $ – 84 de studenți

Până aici, acești aspiranți la MBA de la Sloan dovedesc că le merge mintea. Cu toții au sesizat avantajul ofertei combinate, internet și print, față de oferta exclusiv print. Dar să fi fost ei influențați doar de simpla prezență a opțiunii exclusiv print (pe care eu o voi numi de aici încolo, și din rațiuni întemeiate, „momeala”)? Cu alte cuvinte, să zicem că eu scot momeala, deci se poate alege doar între cele de mai jos:

Economist.com	**ABONAMENTE**
OPINII INTERNAȚIONAL AFACERI FINANȚE & ECONOMIE ȘTIINȚĂ & TEHNOLOGIE PERSONALITĂȚI CĂRȚI & ARTE PIEȚE & DATE DIVERTISMENT	**Bun venit la Centrul de abonamente The Economist** Alegeți tipul de abonament pe care vreți să-l încheiați sau să-l reînnoiți: ❑ **Abonament la site-ul Economist.com** – 59 $ Abonamentul pe un an la site-ul Economist.com include accesul online la toate articolele apărute în revista *The Economist* începând din 1997. ❑ **Abonament la revistă & site-ul web** – 125 $ Abonament pe un an la ediția tipărită a revistei *The Economist* plus acces online la toate articolele apărute începând din 1997.

Studenții vor reacționa la fel ca mai înainte (16 pentru varianta exclusiv internet și 84 pentru varianta combinată)?

Sigur că vor reacționa la fel, nu-i așa? La urma urmei, opțiunea pe care eu am scos-o era cea pe care n-a ales-o nimeni, deci n-ar trebui să aibă nicio importanță. Corect?

Au contraire! De data asta, 68 dintre studenți au ales opțiunea exclusiv pe internet, cu 59 $, deci mai mulți decât cei 16 de prima dată. Și numai 32 au ales abonamentul combinat cu 125 $, deci mai puțini decât cei 84 de mai înainte.*

* Ca o convenție, în cartea aceasta, de fiecare dată când precizez că există alte condiții, diferite, întotdeauna este vorba de o diferență semnificativă statistic. Pe cititorul interesat îl trimit la articolele academice originale dacă dorește mai multe detalii despre analiza statistică (n.a.).

Economist.com **ABONAMENTE**

OPINII
INTERNAȚIONAL
AFACERI
FINANȚE & ECONOMIE
ȘTIINȚĂ & TEHNOLOGIE
PERSONALITĂȚI
CĂRȚI & ARTE
PIEȚE & DATE
DIVERTISMENT

Bun venit la
Centrul de abonamente The Economist

Alegeți tipul de abonament pe care vreți să-l încheiați sau să-l reînnoiți.

☐ **Abonament la site-ul Economist.com** – 59 $
Abonamentul pe un an la site-ul Economist.com include accesul online la toate articolele apărute în revista *The Economist* începând din 1997. (16%)

☐ **Abonament la revistă** – 125 $
Abonament pe un an la ediția tipărită a revistei *The Economist*. (0%)

☐ **Abonament la revistă & site-ul web** – 125 $
Abonament pe un an la ediția tipărită a revistei *The Economist* plus acces online la toate articolele apărute începând din 1997 (84%)

Economist.com **ABONAMENTE**

OPINII
INTERNAȚIONAL
AFACERI
FINANȚE & ECONOMIE
ȘTIINȚĂ & TEHNOLOGIE
PERSONALITĂȚI
CĂRȚI & ARTE
PIEȚE & DATE
DIVERTISMENT

Bun venit la
Centrul de abonamente The Economist

Alegeți tipul de abonament pe care vreți să-l încheiați sau să-l reînnoiți.

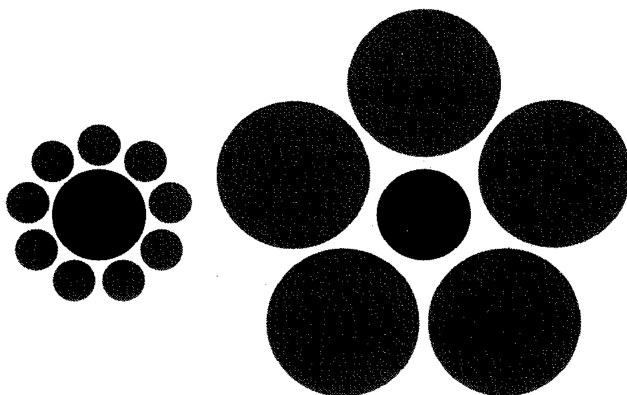
☐ **Abonament la site-ul Economist.com** – 59 $
Abonamentul pe un an la site-ul Economist.com include accesul online la toate articolele apărute în revista *The Economist* începând din 1997 (68%)

☐ **Abonament la revistă & site-ul web** – 125 $
Abonament pe un an la ediția tipărită a revistei *The Economist* plus acces online la toate articolele apărute începând din 1997. (32%)

Ce mama zmeului îi putea face să se răzgândească?! Nimic rațional, vă asigur. Simpla prezență a momelii a fost aceea care i-a trimis pe 84 dintre ei spre varianta combinată, internet și print (și pe restul de 16 către varianta exclusiv pe internet). Iar absența momelii i-a determinat să aleagă în mod diferit, 32 pentru varianta combinată, iar 68 pentru varianta exclusiv pe internet.

Această situație nu este numai irațională, ci și *previzibil* irațională. De ce? Mă bucur că m-ați întrebat.

Dați-mi voie să vă ofer această demonstrație vizuală a relativității.



Precum puteți vedea, cercul din mijloc nu pare să rămână de aceeași mărime în amândouă imaginile. Atunci când este plasat printre cercurile mai mari, se micșorează. Plasat printre cercurile mai mici, se mărește. Cercul din mijloc are același diametru în ambele poziții, bineînțeles, dar pare să-și schimbe mărimea în funcție de lucrurile pe care le așezăm lângă el.

Ar putea să nu fie altceva decât o simplă curiozitate, dacă n-ar oglindi modul cum funcționează mintea noastră: întotdeauna ne uităm la lucrurile din jurul nostru în raport cu altele. Nu putem face altfel. Acest lucru se adeverește nu doar în cazul obiectelor – prăjitoare de pâine, biciclete, cățeluși, aperitive la restaurant și neveste –, ci și în cel al experiențelor, cum ar fi călătorii turistice și opțiuni educaționale, precum și în cazul lucrurilor efemere: emoții, atitudini și puncte de vedere.

Întotdeauna comparăm o slujbă cu alte slujbe, o vacanță cu alte vacanțe, un iubit cu alți iubiți, un vin cu alte vinuri. Toată această relativitate mie îmi amintește de o replică din filmul *Crocodile Dundee,* când un golan pus pe scandal scoate din buzunar un cuțit cu buton și-l amenință pe Paul Hogan, eroul nostru.

— Și zici că ăla-i cuțit? exclamă Hogan foarte mirat, parcă nevenindu-i să creadă, după care trage un ditamai cuțitoiul de vânătoare din carâmbul cizmei. *Ăsta* – spune el cu un zâmbet subțire – e cuțit.

Relativitatea este (relativ) ușor de înțeles. Dar există un anumit aspect al relativității care ne păcălește constant. Iată despre ce este vorba: nu doar că avem tendința să comparăm lucrurile unul cu celălalt, dar suntem înclinați și să ne concentrăm atenția asupra unor lucruri ușor de comparat – și să evităm o comparație între lucruri care sunt mai greu de comparat.

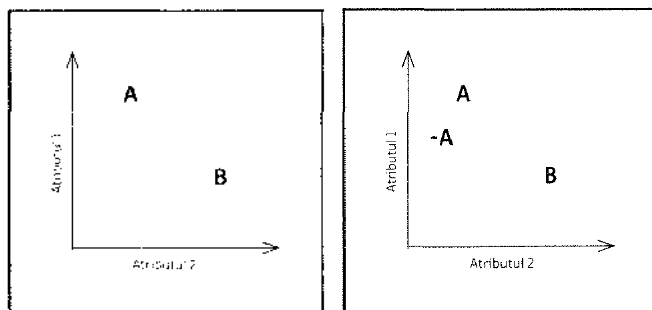
Poate vi se pare derutant, așa că haideți să vă dau un exemplu. Să zicem că vă căutați o locuință într-un oraș pe care nu-l

cunoașteți. Agentul vostru imobiliar vă duce să vedeți trei case și toate vă interesează. Una dintre ele este în stil contemporan, celelalte două în stil colonial. Toate trei costă cam la fel; amplasarea e la fel de bună pentru fiecare; și unica diferență constă în faptul că una dintre coloniale („momeala") are nevoie de un acoperiș nou, deci proprietarul a mai lăsat câteva mii de dolari din preț, pentru această cheltuială suplimentară.

Deci pe care o veți alege?

Sunt șanse foarte mari să *nu* alegeți casa în stil contemporan și să *nu* alegeți coloniala care are nevoie de un acoperiș nou, dar s-o alegeți pe cealaltă colonială. De ce? Iată raționamentul (care de fapt este destul de irațional): ne place să luăm decizii pe baza unor comparații. În cazul celor trei case, nu știm nimic despre casa modernă (nu avem o altă casă de același tip cu care s-o comparăm), deci aceasta trece în secundar. Dar știm că una dintre cele două coloniale este mai bună decât cealaltă. Respectiv, că aceea care are acoperișul în stare bună e mai convenabilă decât cea cu acoperișul stricat. Prin urmare, ne vom opri asupra colonialei cu acoperișul intact, strâmbând din nas în fața casei moderne și a colonialei care are nevoie de un acoperiș nou.

Ca să înțelegeți mai bine cum funcționează relativitatea, uitați-vă puțin la figura de mai jos:



În partea stângă a acestei ilustrații vedem două variante de opțiune, fiecare fiind mai bună la un anumit atribut. Opțiunea A este mai bună la Atributul 1 – să zicem calitatea. Opțiunea B este mai bună la Atributul 2 – prețul, să zicem. Evident, acestea sunt două opțiuni foarte diferite și nu-i deloc ușor să alegi între ele. Să ne gândim acum ce se întâmplă dacă mai adăugăm o posibilitate, opțiunea –A (vezi partea dreaptă a ilustrației). Aceasta este clar mai proastă decât opțiunea A, dar și foarte asemănătoare cu ea, ceea ce ușurează enorm comparația între ele și totodată sugerează că A este mult mai bună decât –A.

În esență, introducerea opțiunii –A (momeala) face posibilă o comparație relativ simplă cu A, determinând prin aceasta ca A să pară mai bună, nu doar în raport cu –A, ci și în general. Drept rezultat, includerea opțiunii –A în mulțimea de opțiuni, chiar dacă nimeni n-o va alege vreodată, îi face pe oameni mai susceptibili să aleagă în final opțiunea A.

Vă sună cumva familiar acest proces de alegere? Vă amintiți prezentarea de ofertă pe care au ticluit-o cei de la *The Economist*? Marketerii de acolo știau că noi habar n-aveam dacă ne dorim un abonament pe internet sau unul la revista tipărită. Dar și-au imaginat că, dintre cele trei variante, combinația print și internet va fi oferta pe care noi o vom alege.

Iată încă un exemplu de efect al momelii. Să zicem că aveți în plan să vă faceți luna de miere în Europa. Ați hotărât deja să vă duceți într-unul din marile orașe cu aură romantică ale continentului și, până la urmă, ați îngustat plaja opțiunilor la doar două, Roma și Paris, favoritele voastre. Agentul de la firma de turism vă prezintă pachetele de vacanță pentru fiecare oraș, în care intră biletul de avion, cazarea la hotel, vizite cu ghid la punctele principale de atracție și un mic dejun gratuit cu delicatese în fiecare dimineață. Pe care îl veți alege?

Pentru majoritatea oamenilor, decizia de alegere între o săptămână la Roma și o săptămână la Paris nu e lipsită de efort. Roma are Colosseumul; Parisul are Luvrul. Amândouă au o ambianță romantică, se mănâncă fabulos și e plin de magazine. Nu-i ușor de ales. Dar să zicem că vi se oferă o a treia variantă: Roma fără micul dejun gratuit (opțiunea –Roma sau momeala).

Dacă ar fi să luați în considerare aceste trei opțiuni (Paris, Roma și –Roma), imediat v-ați da seama că, în timp ce Roma cu micul dejun gratuit este cam tot atât de atrăgătoare ca Parisul cu mic dejun gratuit, varianta inferioară, adică Roma fără micul dejun gratuit, este un pas în jos.

Comparația între opțiunea clar inferioară (–Roma) face ca Roma cu mic dejun gratuit să pară și mai bună. În fapt, –Roma face ca Roma cu mic dejun gratuit să pară atât de bună, încât veți socoti că este chiar mai bună decât opțiunea dificil de comparat, Parisul cu mic dejun gratuit.

Din clipa în care ați sesizat cum acționează efectul momelii, veți începe să înțelegeți că el este agentul secret din mult mai multe decizii decât ne-am putea noi imagina vreodată. El ne ajută să hotărâm cui să cerem o întâlnire romantică – și, în cele din urmă, cu cine să ne căsătorim. Dați-mi voie să vă descriu un experiment care a explorat tocmai acest subiect.

Într-o zi rece din timpul săptămânii, când studenții la masterat forfoteau de zor prin campusul MIT, i-am întrebat pe câțiva dintre ei dacă îmi dau voie să-i fotografiez pentru un studiu. În unele cazuri, m-am ales cu niște priviri dezaprobatoare. Câteva masterande s-au îndepărtat repede de mine. Dar cei mai mulți dintre ei au fost încântați să participe și, nu după multă vreme, cardul de memorie din aparatul meu foto digital era plin de imagini cu oameni zâmbitori. M-am întors în

cabinetul meu și am printat 60 dintre ele: 30 cu chipuri de femei și 30 cu chipuri de bărbați.

În săptămâna următoare am cerut ceva neobișnuit unui număr de 25 dintre studenții mei de la cursurile de licență. I-am rugat să așeze pe perechi cele 30 de fotografii cu bărbați și cele 30 de fotografii cu femei, după atractivitatea trăsăturilor (pe genuri, adică bărbații la fel de atrăgători ca alți bărbați și femeile la fel de atrăgătoare ca alte femei). Altfel spus, le-am cerut să-i pună alături pe Brad Piții și George Clooney-ii de la MIT, dar și pe Woody Allenii și Danny DeVito-ii Institutului (scuze, Woody și Danny!). Din cele 30 de perechi inițiale, eu am ales șase – trei perechi de femei și trei perechi de bărbați – despre care studenții mei au fost de acord că seamănă cel mai mult.

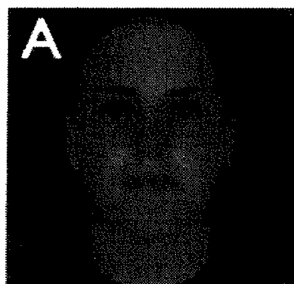
Mai departe, la fel ca dr Frankenstein însuși, m-am apucat să le administrez acestor fețe propriul meu tratament. Folosindu-mă de programul Photoshop, am operat câteva mici modificări ale fotografiilor, creând câte o variantă un pic mai puțin atrăgătoare a fiecărei fețe. Am constatat că și cea mai ușoară strâmbătură a nasului aruncă în aer simetria. Folosind alt instrument, am mărit unul dintre ochi, am mai scos din păr și am adăugat urme de acnee.

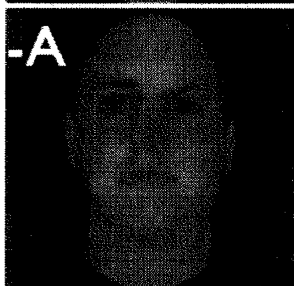
Laboratorul meu n-a fost iluminat cu licăriri de fulger; nici urlete de câini nu s-au auzit dinspre mlaștini. Dar a fost totuși o zi fastă pentru știință. În momentul când am terminat, aveam echivalentul MIT al lui George Clooney în floarea tinereții (A) și echivalentul MIT al lui Brad Pitt în toată splendoarea (B), precum și un George Clooney cu un ochi ușor căzut și nasul mai gros și strâmbat (–A, momeala) și o versiune nu atât de simetrică a lui Brad Pitt (–B, altă momeală). Am aplicat același procedeu și cu perechile mai puțin atrăgătoare. Aveam echivalentul MIT al lui Woody Allen cu obișnuitul lui rictus ironic

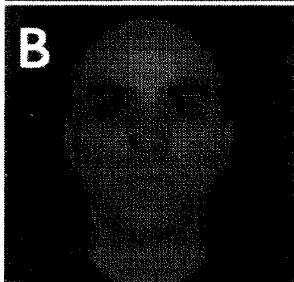
(A) și Woody Allen cu un ochi strâmb de toată spaima (–A), precum și un Danny DeVito (B) și o versiune ușor desfigurată a lui Danny DeVito (–B).

Pentru fiecare dintre cele 12 fotografii, de fapt, aveam acum o versiune normală și una inferioară (–) de momeală. Pentru un exemplu al acelor versiuni din cadrul studiului, uitați-vă la figura de mai jos (rețineți că am folosit, pentru această ilustrație, fețe realizate pe calculator, nu figurile masteranzilor de la MIT).

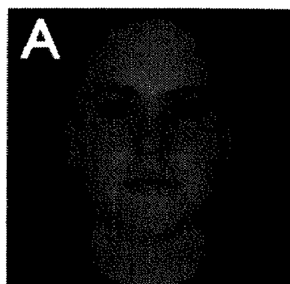
Versiunea A din studiu

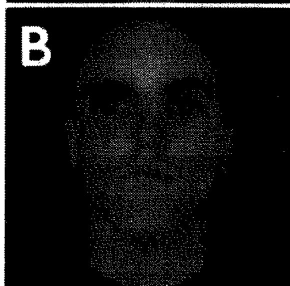


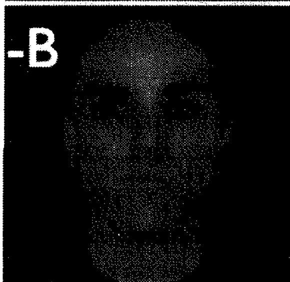




Versiunea B din studiu







Venise acum momentul părții principale a experimentului. Am luat toate seturile de fotografii și m-am dus cu ele la asociația studenților. Abordând câte un student pe rând, i-am rugat pe toți să participe. După ce studenții au fost de acord, le-am înmânat o foaie cu trei fotografii (la fel ca în ilustrația de aici). Unii dintre ei aveau poza normală, A, momeala acesteia, respectiv –A, și cealaltă poză normală, B. Alții aveau poza normală B, momeala acesteia, adică –B, și cealaltă poză normală A.

De exemplu, într-un set ar putea să fie un Clooney normal (A), un Clooney momeală (–A) și un Pitt normal (B); sau un Pitt normal (B), un Pitt momeală (–B) și un Clooney normal (A). După selectarea unei foi cu poze de bărbați sau de femei, în funcție de preferință, le-am cerut studenților să încercuiască persoana pe care ei ar alege-o ca să iasă împreună sau pentru o întâlnire romantică, în caz că ar avea de ales. Toate acestea au durat ceva timp, dar, după ce încheiasem tot procesul, distribuisem 600 de foi cu poze.

Ce am urmărit prin toată această poveste? Pur și simplu, am dorit să stabilesc dacă existența fotografiei distorsionate (–A sau –B) îi va împinge pe participanții mei la studiu să aleagă o poză A în defavoarea pozei B. Cu alte cuvinte, un George Clooney nițel cam nașparliu (–A) îi va îmboldi pe participanți să-l aleagă pe George Clooney cel perfect (A) în defavoarea lui Brad Pitt cel perfect (B)?

Firește că n-au existat poze cu Brad Pitt sau George Clooney în experimentul meu. În fotografiile A și B apăreau studenți obișnuiți. Dar vă aduceți aminte cum existența unei case în stil colonial care avea nevoie de reparații la acoperiș îi stimula pe oameni să aleagă o colonială perfectă, în detrimentul unei case moderne perfecte – pur și simplu deoarece coloniala-momeală le oferea un element cu care s-o compare pe cea normală? Iar

în reclama celor de la *The Economist*, opțiunea exclusivă pentru tipăritură cu 125 $ nu-i așa că-i împingea pe oameni să aleagă varianta combinată, Internet și print, cu 125 $? Asemănător, existența unei persoane nu chiar perfecte (–A sau –B) nu-i va determina oare pe oameni s-o aleagă pe cea perfectă (A sau B), pur și simplu pentru că opțiunea de momeală a servit drept termen de comparație?

Ba da. Ori de câte ori am înmânat o foaie pe care erau o față normală, varianta ei inferioară și o altă față normală, participanții au spus că ar prefera să iasă cu prima persoană „normală" – aceea care era asemănătoare versiunii distorsionate, dar clar superioară ei – și nu cu cealaltă persoană normală, nedistorsionată, dar lipsită de termen de comparație, de pe foaia de hârtie. Și n-a fost o diferență la mustață între preferințe: așa s-a întâmplat în 75 la sută din cazuri.

De ce? Ca să pot explica mai în amănunt efectul momeală, trebuie mai întâi să vă spun câte ceva despre aparatele de făcut pâine acasă. Când compania Williams-Sonoma a introdus pentru prima oară pe piață un asemenea aparat pentru „brutărie la tine acasă" (cu prețul de 275 $), majoritatea consumatorilor s-a arătat dezinteresată. Ce-o mai fi și asta, o mașină de făcut pâine în casă? O fi bună, o fi rea? Cine are în fond nevoie de pâine făcută acasă? De ce să nu cumpere omul mai bine un espressor de cafea, că și-așa stă imediat alături pe raft? Neliniștit de nivelul slab al vânzărilor, producătorul aparatului de făcut pâine a angajat o firmă specializată în cercetare de marketing, care a sugerat următorul remediu: introduceți un model suplimentar pentru aparatul de pâine, care să nu fie doar mai mare decât primul ieșit pe piață, ci și la un preț cu vreo 50 la sută mai mare decât modelul inițial.

După această inovație, vânzările au început să crească (în paralel cu numărul de pâini vândute...), deși nu modelul de

dimensiuni mai mari era cel mai cumpărat. De ce? Pur și simplu pentru că acum existau pe piață două modele ale aparatelor de făcut pâine între care consumatorii puteau să aleagă. Dat fiind că unul era clar mai mare și mai scump decât celălalt, oamenii nu erau obligați să ia decizia într-un spațiu vid. Puteau spune: „Mă rog, nu prea știu eu cum stă treaba cu aparatele de pâine, dar ce știu sigur este că, dacă ar fi să cumpăr unul, l-aș prefera pe cel mai mic și nu atât de scump". Și atunci au început aparatele de făcut pâine în casă să-și ia zborul de pe rafturile magazinelor.[5]

E clar cum stau lucrurile în privința aparatelor de pâine. Dar haideți să vedem ce face efectul momeală într-o situație complet diferită. Să zicem că tu ești singur, adică nu ai prietenă, și vrei să le pari atrăgător cât mai multor posibile partenere, la o viitoare reuniune dedicată celor singuri și în căutarea unui partener. Sfatul meu ar fi să iei cu tine un prieten care seamănă în esență cu tine, adică are cam aceleași caracteristici fizice de bază (culoarea pielii, constituția și alura, trăsăturile feței), dar e nițeluș mai puțin atrăgător decât tine (–tu).

De ce? Pentru că femeile pe care vrei tu să le atragi vor avea dificultăți să te evalueze, dacă nu există tipi comparabili în jur. Dar dacă ești comparat cu un –tu, adică amicul-momeală, acest lucru va contribui enorm la a te face să arăți mai bine, nu doar prin comparație cu el, momeala, ci și în general, adică în comparație cu toți ceilalți bărbați din jur. Poate că sună irațional (și nu-ți pot da nicio garanție), dar așa ai șanse foarte mari să te bucuri de un plus de atenție. Nu te opri doar la înfățișare, desigur. Dacă arta conversației este cartea câștigătoare, ai grijă să alegi pentru reuniune un amic care nu se ridică la înălțimea capacității tale de comunicare și a talentului tău de-a face remarci spirituale. Prin comparație, tu vei străluci!

Acum că știi secretul, fii cu mare grijă: când un prieten de același sex, care seamănă cu tine, dar e mai arătos, te roagă să-l însoțești la o petrecere sau la un club, poate-ar fi bine să te întrebi dacă ai fost invitat de dragul companiei tale sau, pur și simplu, ca să servești drept momeală.

Relativitatea ne ajută să luăm decizii în viață. Dar ne poate face și să ne simțim nenorociți. De ce? Pentru că invidia și gelozia răsar din comparația între soarta noastră și cea pe care au avut-o alții.

Pe bună dreptate, la urma urmei, ne-au admonestat Părinții Bibliei prin intermediul celor zece porunci: „Să nu poftești femeia aproapelui tău și să nu dorești casa aproapelui tău, nici țarina lui, nici robul lui, nici roaba lui, nici boul lui, nici asinul lui, nici orice dobitoc al lui, nici nimic din cele ce sunt ale aproapelui tău!" Foarte posibil ca aceasta să fie cea mai dificil de urmat dintre porunci, dat fiind că suntem programați din naștere să facem comparații.

Viața din epoca modernă determină ca acest cusur al nostru să fie încă și mai pronunțat. Acum câțiva ani, de pildă, m-am întâlnit cu unul dintre directorii uneia dintre cele mai mari companii de investiții din lume. Pe parcursul conversației noastre, el a menționat că unul dintre angajații lui venise recent să i se plângă de salariul pe care-l avea.

— De cât timp ești în firmă? l-a întrebat directorul meu pe tânărul în cauză.

— De trei ani. M-am angajat direct din colegiu, a sunat răspunsul.

— Și când ai venit la noi, cât te gândeai că vei câștiga peste trei ani?

— Speram să ajung cam la vreo sută de mii.

Directorul meu s-a uitat lung la tânăr.

— Bine, dar acum câștigi aproape trei sute de mii, cum poți să te plângi?!

— Păi..., s-a bâlbâit tânărul angajat, știți, mă gândesc că eu stau la birou lângă doi băieți care nu-s cu nimic mai buni decât mine, dar ei câștigă trei sute zece mii pe an.

Directorul a clătinat din cap, edificat.

Un aspect ironic al acestei întâmplări este acela că, în anul 1993, autoritățile de reglementare ale pieței de capital au obligat companiile, pentru prima oară, să divulge date despre salarizarea și privilegiile oferite directorilor lor de la vârf. Ideea era că, odată dezvăluit secretul sumelor primite, consiliile de administrație nu se vor mai repezi atât de lesne să acorde salarii și beneficii revoltător de mari. Se spera că acest lucru va stopa creșterea remunerării cadrelor de nivel înalt, pe care nu reușiseră s-o stăvilească nici reglementările, nici legislația și nici presiunile din partea acționarilor. Și, într-adevăr, se simțea nevoia să fie oprită: în anul 1976, directorul general mediu era plătit de 36 de ori mai bine decât angajatul mediu. În anul 1993, salariul mediu al directorilor generali era de 131 de ori mai mare.

Dar ghici ce s-a întâmplat! Din momentul când salariile au devenit informații publice, presa a început să scrie periodic despre acest lucru, publicând articole speciale cu clasamentul directorilor generali în funcție de remunerare. În loc să suprime privilegiile directoriale, mediatizarea a făcut ca managerii de top să-și compare salariile cu cele ale tuturor celorlalți. Drept rezultat, salariile lor au pornit să crească exponențial. Tendința a fost și mai mult „ajutată" de firmele de consultanță specializate în calculul remunerării (poreclite cu usturătoare ironie „Majorează, Majorează și Bingo" de către investitorul Warren Buffett), care și-au sfătuit clienții manageri superiori să ceară majorări indecente. Rezultatul?

În prezent, directorul general mediu câștigă de vreo 369 de ori mai mult decât lucrătorul mediu din economie – cam de trei ori mai mult decât înainte ca remunerarea să devină o informație publică.

Având în minte acest lucru, eu voiam să-i pun câteva întrebări directorului cu care m-am întâlnit.

— Ce s-ar întâmpla, am cutezat eu, dacă informațiile din baza voastră de date cu salariile ar ajunge la cunoștința tuturor celor din firmă?

Directorul s-a uitat la mine cu o expresie alarmată.

— Am putea face față multor lucruri aici: tranzacționare cu date confidențiale din interior, scandaluri financiare și altele asemenea, dar, dacă toată lumea ar ști cât câștigă fiecare dintre ceilalți, ar fi o adevărată catastrofă. În afară de cel mai bine plătit dintre noi, toți ceilalți s-ar simți nedreptățiți la salariu și nu m-ar mira dacă s-ar duce să-și caute alt loc de muncă.

Nu vi se pare ciudat? S-a demonstrat în mod repetat că legătura dintre nivelul salariului și gradul de mulțumire nu este chiar atât de puternică pe cât ne-am putea aștepta (de fapt, e cam anemică). Studiile constată chiar că țările cu cei mai „fericiți" oameni nu se numără printre cele ai căror cetățeni au cel mai înalt venit personal. Și totuși, ne încăpățânăm să tindem către un salariu mereu mai mare. În bună parte, vinovată pentru această tendință poate fi socotită pura invidie. Așa cum observa H. L. Mencken, jurnalistul, umoristul, criticul social, cinicul și liber-cugetătorul din secolul douăzeci, satisfacția unui om față de propriul salariu depinde de (sunteți pregătiți să auziți motivul?) eventualitatea ca el să câștige mai mult decât soțul surorii nevestei lui. De ce tocmai soțul surorii nevestei? Pentru că (și am așa, ca o presimțire, că nevasta l-a ținut permanent la curent pe Mencken în legătură

cu cifra exactă a salariului primit de soțul surorii ei) aceasta este o comparație la îndemână și pilduitoare.*

Toată această extravaganță în materie de remunerare a directorilor generali a avut un efect toxic asupra societății. În loc să-i facă să se rușineze, fiecare nouă indecență salarială îi încurajează pe alți directori să ceară încă și mai mult. Cum spunea un titlu mare apărut în *New York Times*: „În lumea internetului, bogații îi invidiază mai nou pe superbogați".

Într-un articol din presa de interes general, un medic povestea că el a absolvit medicina la Harvard cu visul de-a primi într-o zi Premiul Nobel pentru cercetările sale în domeniul cancerului. Acela era țelul lui. Acela era visul lui. Dar, nu peste mulți ani, el și-a dat seama că vreo câțiva dintre foștii lui colegi de facultate, angajați de firme de pe Wall Street ca analiști pentru investiții în domeniul medical, câștigă mai mulți bani decât el, care-și făcea meseria de medic. Până atunci, fusese mulțumit de cât câștiga, dar, când i-a auzit pe amicii lui lăudându-se cu iahturile și casele lor de vacanță, brusc, s-a simțit foarte sărac. Drept care a luat-o pe o altă cale în cariera lui profesională – cea care trecea prin Wall Street.[6] În momentul când a sosit la reuniunea de douăzeci de ani de la absolvire, câștiga de zece ori mai mult decât majoritatea congenerilor lui rămași în medicină. Mai că-l și vezi, stând în mijlocul sălii de bal la reuniune, cu un pahar de băutură în mână – un cerc mare de influență, cu cerculețe mai mici adunându-se în jurul lui. Nu a câștigat Premiul Nobel, dar și-a îndeplinit visul de-a obține un salariu demn de Wall Street, de-a avea șansa să nu se mai simtă „sărac".

* Acum, că știți acest fapt și presupunând că nu sunteți căsătoriți, țineți cont de el atunci când vă căutați un suflet pereche. Uitați-vă după cineva care să aibă o soră măritată cu un cetățean handicapat la capitolul productivității (n.a.).

Să ne mai mirăm deci că medicii de familie, care câștigă în medie 160 000 $ pe an, încep să fie tot mai greu de găsit?*

Putem face ceva în legătură cu această problemă a relativității?

Vestea bună este că putem uneori controla „cercurile" din jurul nostru, mișcându-ne către cele mai mici, care ne amplifică mulțumirea relativă. Dacă suntem la reuniunea clasei de absolvenți și există un „cerc mare" în mijlocul încăperii, cu un pahar în mână, împăunându-se cu salariul lui baban, putem în mod conștient să facem câțiva pași în altă direcție și să discutăm cu altcineva. Dacă avem de gând să ne cumpărăm o casă nouă, putem fi selectivi în privința locuințelor disponibile pe care le vizităm, sărind voluntar peste cele care ne depășesc mijloacele. Dacă ne gândim să ne cumpărăm o mașină nouă, putem să ne concentrăm asupra modelelor pe care ni le putem permite și așa mai departe.

Putem, de asemenea, să ne modificăm perspectiva de concentrare a atenției de la un câmp îngust la unul larg. Dați-mi voie să vă explic această idee cu ajutorul unui exemplu dintr-un studiu desfășurat de doi cercetători străluciți, Amos Tversky și Daniel Kahneman. Să zicem că aveți de făcut două cumpărături pe ziua de azi. Prima, un stilou nou, iar a doua, un costum nou pentru serviciu. La o papetărie găsiți un stilou bunuț, cu 25 $. Sunteți pe cale să-l cumpărați, când vă amintiți că același stilou e la reduceri, cu 18 $, într-un alt magazin, la distanță de un sfert de oră de mers cu mașina. Ce veți face? Hotărâți să faceți drumul de un sfert de oră, ca să economisiți cei șapte dolari? Majoritatea celor confruntați cu această dilemă spun că da, ei ar face drumul în plus ca să economisească 7 $.

---

* Bineînțeles, medicii mai au și alte probleme pe deasupra, printre care formularele pentru societățile de asigurare, birocrația și amenințarea proceselor pentru malpraxis (n.a.).

Ați ajuns acum la cea de-a doua sarcină pe ziua de azi: să vă cumpărați un costum. Găsiți unul gri cu dungulițe, ultraelegant, la prețul de 455 $, și hotărâți să-l luați, când un alt client vă șoptește la ureche că exact același costum e la reduceri, cu doar 448 $, într-un magazin aflat la 15 minute de mers cu mașina. Faceți și al doilea drum de un sfert de oră? În acest caz, majoritatea oamenilor declară că nu.

Dar ce se întâmplă aici? Un sfert de oră din timpul vostru valorează 7 $ sau nu? În realitate, firește, șapte dolari sunt întotdeauna șapte dolari – indiferent cum i-ai număra. Singura întrebare pe care ar trebui să v-o puneți, în aceste două cazuri, este dacă drumul până în cealaltă parte a orașului și cele cincisprezece minute cât ar dura ca să-l faceți merită cei șapte dolari pe care i-ați economisi. Că suma din care se economisesc acești șapte dolari este de 10 $ sau de 10 000 $, ar trebui să fie irelevant.

Asta-i problema cu relativitatea: ne uităm la deciziile noastre în raport cu alte lucruri și le comparăm cu alternativa disponibilă din locul unde ne aflăm. Comparăm avantajul relativ al stiloului ieftin cu cel scump, iar acest contrast ne face să ni se pară evident că merită să cheltuim timp în plus pentru o economie de 7 $. În același timp, avantajul relativ al costumului mai ieftin este foarte mic, deci vom cheltui cei 7 $ în plus.

Acesta este și motivul pentru care unei persoane îi vine atât de ușor să adauge 200 $ într-o factură de catering în valoare de 5 000 $ pentru o supă aperitiv, când aceeași persoană va decupa cupoane de reducere din ziar ca să economisească 25 de cenți la o cutie de supă condensată care costă un dolar. Tot așa, ni se pare normal să cheltuim 3 000 $ ca să ne tapițăm cu piele banchetele unui automobil care costă 25 000 $, dar vom ezita să cheltuim aceeași sumă pe o canapea din piele în sufragerie (deși știm prea bine că vom petrece mai mult timp acasă,

pe canapea, decât pe scaunul din mașină). Și totuși, dacă am reflecta puțin la acest lucru într-o perspectivă mai amplă, am putea aprecia mai bine ce să facem cu cele trei mii de dolari cât ne-ar costa schimbatul tapițeriei din mașină. Nu-i ușor să gândești în plan general, pentru că judecata relativă este modul nostru natural de a gândi. Credeți că v-ați putea obișnui? Eu știu pe cineva care a reușit.

Numele lui este James Hong, cofondator al site-ului de întâlniri și evaluare Hotornot.com. (James, partenerul lui de afaceri, Jim Young, Leonard Lee, George Loewenstein și cu mine lucrăm în prezent la un proiect de cercetare care să ne ajute să stabilim felul în care „atractivitatea" proprie ne influențează optica asupra „atractivității" celorlalți.)

Categoric, James a câștigat o grămadă de bani și vede încă și mai mulți bani în jurul lui. Un foarte bun prieten de-al lui este unul dintre fondatorii sistemului PayPal, iar averea sa valorează zeci de milioane de dolari. Dar Hong știe cum să micșoreze cercurile de comparație din viața lui, nu să le mărească. În ceea ce-l privește, el a început prin a-și vinde automobilul Porsche Boxter, cumpărându-și în loc un Toyota Prius.[7]

„Nu vreau să trăiesc o viață de Boxter, le-a spus el reporterilor de la *New York Times*, pentru că, atunci când îți iei un Boxter, îți dorești să ai un 911, dar știi ce-și doresc să aibă oamenii care au un 911? Își doresc să aibă un Ferrari."

Asta-i lecția pe care o putem învăța cu toții: cu cât avem mai mult, cu atât ne dorim și mai mult. Și singurul remediu este să rupem ciclul relativității.

2 | Eroarea amăgitoare a conceptului de cerere și ofertă

De ce perlele – și orice altceva – costă cât ochii din cap

După izbucnirea celui de-al Doilea Război Mondial, un comerciant italian de diamante, Giovanni Assael, a fugit din Europa în Cuba. Acolo, el a găsit un nou mod de a-și câștiga existența: armata americană avea nevoie de ceasuri de mână antiacvatice, iar Assael, prin relațiile lui din Elveția, era în măsură să satisfacă această cerere.

După ce războiul a luat sfârșit, comerțul lui Assael cu guvernul Statelor Unite s-a încheiat. Bălaia lui înțărcase, iar el a rămas în brațe cu mii de ceasuri elvețiene. Japonezii aveau nevoie de ceasuri de mână, desigur. Bani însă, ioc. Totuși, aveau perle – multe mii de perle. Nu după multă vreme, Assael îl învățase pe fiul lui cum să facă barter cu ceasuri elvețiene contra perle japoneze. Afacerea a înflorit, iar curând după aceea, fiul, Salvatore Assael, și-a căpătat renumele de „Regele perlelor".

Regele perlelor își amarase iahtul într-o zi din anul 1973 la Saint-Tropez, când un francuz tânăr și ferches, Jean-Claude Brouillet, a urcat la bord de pe un iaht vecin. Brouillet tocmai ce-și vânduse firma de transport aerian de mărfuri, iar cu banii încasați cumpărase un atol din Polinezia Franceză – un paradis cu lagune azurii pentru el și tânăra-i soție tahitiană. Brouillet

i-a explicat lui Assael că apele cristaline ale atolului sunt pline de stridii cu buză neagră, *Pinctada margaritifera*. Iar dintre buzele întunecate ale acelor stridii ieșea ceva cu totul remarcabil: perle negre.

La vremea aceea nu exista nicio piață pentru perlele negre tahitiene, iar cererea era neglijabilă. Dar Brouillet l-a convins pe Assael să intre în afaceri cu el. Împreună, vor culege perle negre și le vor vinde lumii. La început, eforturile de comercializare ale lui Assael n-au avut succes. Perlele erau de-un cenușiu închis, metalic, și cam de mărimea alicelor de muschetă, iar Assael s-a întors în Polinezia fără să fi încheiat nici măcar o singură tranzacție. Assael ar fi putut să renunțe cu totul la perlele negre sau să le vândă la un preț redus unui magazin cu discount. Ar fi putut încerca să le vâre pe gât consumatorilor, oferindu-le la pachet cu câteva perle albe. Dar, în loc de așa ceva, Assael a așteptat un an, până ce pescuitorii angajați de firmă au reușit să găsească mai multe specimene de calitate ceva mai bună, pe care le-a dus unui vechi amic de-al lui, Harry Winston, legendar negustor de pietre prețioase. Winston a primit să le așeze în vitrina magazinului său de pe Fifth Avenue din New York, având atașată o etichetă cu un preț revoltător de ridicat. Assael, în paralel, a comandat câte o pagină întreagă de reclamă, în cele mai atrăgătoare reviste cu putință. În reclamă licărea stins un șirag de perle negre tahitiene, șerpuind printr-o mare de diamante, rubine și smaralde.

Perlele, care până nu demult fuseseră preocuparea intimă și ferită de ochii lumii a unui banc de stridii cu buză neagră, atârnate pe-o frânghie în apa mării din arhipelagul polinezian, defilau acum prin Manhattan pe grumazurile arcuite ale celor mai prospere dive din oraș. Assael luase ceva de-o valoare îndoielnică și-l făcuse fabulos de prețios. Sau, așa cum remarca

odată Mark Twain în legătură cu Tom Sawyer: „Tom descoperise o nemaipomenită lege a firii umane, și anume că, pentru a face un om să jinduiască la un lucru, nu trebuie decât să faci acel lucru greu de obținut".

Cum a reușit regele perlelor să facă acest lucru? Cum a convins el crema societății să facă o pasiune pentru perlele negre tahitiene – și să plătească regește pentru ele? Ca să pot răspunde la această întrebare, trebuie mai întâi să vă explic ceva despre bobocii de gâscă.

În urmă cu vreo câteva decenii, etologul Konrad Lorenz a descoperit că bobocii de gâscă proaspăt ieșiți din găoace se atașează de primul obiect mișcător care le iese în cale (și care, în general, este mama lor). Lorenz știa asta pentru că, în cadrul unui experiment, *el* a fost primul lucru pe care l-au văzut bobocii, iar de-atunci încolo l-au urmat cu fidelitate oriunde se ducea. Astfel, Lorenz a demonstrat că bobocii de gâscă nu doar că-și iau primele decizii pe baza a ceea ce le stă la dispoziție în mediul înconjurător, dar se și țin scai de o decizie odată luată. Lorenz a denumit acest fenomen natural „întipărire perceptuală" sau *imprinting*.

Bine, și-atunci creierul uman este și el construit funcțional la fel ca al gâștei? Primele noastre impresii și decizii se întipăresc și ele? Iar dacă da, cum se manifestă această întipărire pe parcursul vieții unui om? Atunci când dăm pentru prima oară peste un produs nou, de exemplu, acceptăm primul preț care ne cade sub ochi? Și mai important decât atât, prețul acela (pe care noi îl numim *ancoră,* în economia comportamentală) are cumva un efect pe termen lung asupra disponibilității noastre de a plăti pentru produsul în cauză, de atunci încolo?

Din câte se pare, ce merge la gâscă e valabil și pentru oameni. Iar aici intră și ancorarea. De la început, spre exemplu,

Assael și-a „ancorat" perlele de cele mai frumoase pietre prețioase din lume – iar prețurile perlelor le-au urmat fidel pe cele ale nestematelor, odată pentru totdeauna. Asemănător, odată ce am cumpărat un produs nou la un anumit preț, devenim ancorați de prețul acela. Dar cum anume, exact, funcționează acest mecanism? De ce acceptăm ancorele?

Gândiți-vă la următorul lucru: dacă eu v-aș cere să-mi spuneți ultimele două cifre ale codului numeric personal pentru asigurări sociale (ale mele sunt 79), apoi v-aș întreba dacă ați fi dispuși să plătiți acest număr în dolari (în cazul meu, ar fi vorba de 79 $) pentru o sticlă de vin Côtes du Rhône 1998, simplul fapt că v-am sugerat acest număr v-ar influența în privința sumei pe care ați fi dispuși s-o cheltuiți? Vi se pare ridicol, nu? Ei bine, stați să vedeți ce-a pățit un grup de masteranzi MBA de la MIT în urmă cu câțiva ani.

— Iată, avem aici un vinișor de soi, un Côtes du Rhône Jaboulet Parallel, a spus Drazen Prelec, profesor la Școala Superioară Sloan de Management de la MIT, ridicând o sticlă și privind-o cu admirație. Din 1998.

În acel moment, în fața lui stăteau așezați 55 de studenți din grupa lui de marketing. Pentru ziua respectivă, Drazen, George Loewenstein (un profesor de la Universitatea Carnegie Mellon) și cu mine aveam o solicitare neobișnuită la adresa viitorilor specialiști în marketing. Urma să-i rugăm să-și scrie pe hârtie ultimele două cifre ale codului numeric personal. În continuare, le vom cere să liciteze pentru o serie de obiecte, printre care și sticla aceea de vin.

Ce încercam noi să demonstrăm? Existența a ceea ce noi numim *coerență arbitrară*. Ideea de bază a coerenței arbitrare este următoarea: deși prețurile inițiale (cum ar fi cele pentru perlele lui Assael) sunt „arbitrare", din clipa în care ele s-au

așezat în mintea noastră, vor influența nu doar prețurile actuale, ci și pe cele viitoare (fenomen care le face să fie „coerente"). Prin urmare, faptul că cineva se gândește la codul numeric personal va fi suficient pentru a crea o ancoră? Asta voiam noi să vedem.

— Pentru aceia dintre voi care nu știu prea multe despre vinuri, a continuat Drazen, această sticlă a primit optzeci și șase de puncte din partea arbitrilor de la *Wine Spectator*. Are o aromă combinată de coacăze, mocca și ciocolată neagră; este un vin roșu de consistență medie, intensitate medie, elegant echilibrat... E o adevărată desfătare să-l bei.

Drazen a ridicat apoi altă sticlă. Aceasta era un Hermitage Jaboulet La Chapelle din 1996, cu un scor de 92 de puncte din partea revistei *Wine Advocate*.

— Cel mai elegant La Chapelle din 1990 încoace, a intonat Drazen, în timp ce studenții au ridicat privirea curioși. Numai opt mii o sută de lăzi...

Mai departe, Drazen a ridicat în mână alte patru obiecte: un mouse cu bilă fără fir (TrackMan Marble FX de la Logitech); o tastatură și un mouse clasic, ambele fără fir (iTouch de la Logitech); o carte de proiectare grafică (*The Perfect Package: How to Add Value through Graphic Design*); și o cutie de jumătate de kilogram cu bomboane de ciocolată belgiană de la Neuhaus.

Apoi, Drazen a împărțit formulare cu toate obiectele scoase la licitație.

— Acum vreau să vă scrieți fiecare ultimele două cifre ale codului numeric personal, în partea de sus a foii, le-a explicat el studenților. După care, scrieți-le din nou, aceleași două cifre, lângă fiecare din obiectele trecute pe formular, ca și cum ar fi prețul. Cu alte cuvinte, dacă ultimele două cifre ale codului personal sunt doi și trei, treceți douăzeci și trei de dolari. După ce ați terminat chestia asta, vreau să scrieți pe hârtie, printr-un

simplu da sau nu, dacă ați fi dispuși să plătiți suma respectivă pentru fiecare dintre produse.

În momentul când studenții au terminat de răspuns cu da sau nu pentru fiecare obiect, Drazen le-a cerut să scrie suma maximă pe care ar fi dispuși s-o plătească (prețul lor de licitație). Odată scrise aceste oferte de preț, studenții mi-au înmânat mie formularele, iar eu le-am introdus în laptopul meu și am anunțat cine sunt câștigătorii. Unul câte unul, studenții care ofertaseră prețul cel mai ridicat pentru fiecare produs au venit în fața clasei, au plătit produsul respectiv* și l-au luat cu ei.

Studenților le-a plăcut teribil acest exercițiu colectiv, dar, când eu i-am întrebat dacă li se pare că scrierea ultimelor două cifre din codul numeric personal le-ar fi influențat prețul final de ofertă, ei s-au grăbit cu toții să-mi desființeze sugestia. În niciun caz!

Odată întors la mine în cabinet, am analizat datele introduse. Cifrele din codul numeric personal au servit sau nu drept ancore? În mod remarcabil, da: studenții care aveau cele mai ridicate ultime două cifre din codul personal (între 80 și 99) licitaseră sumele cele mai mari, în timp ce studenții cu cele mai scăzute ultime două cifre (între 01 și 20) licitaseră sumele cele mai mici. Cei din primele 20 de procente, de exemplu, licitaseră în medie un preț de 56 $ pentru tastatura fără fir; cei din ultimele 20 de procente licitaseră un preț mediu de 16 $. În final, puteam vedea că studenții cu cifre ale codului numeric care se terminau în cele 20 de procente superioare ofertaseră prețuri care erau de 216 până la 346 de ori mai mari decât

---

* Prețul pe care l-a plătit ofertantul câștigător nu a fost cel din oferta sa, ci cel din oferta imediat următoare, adică prețul al doilea ca mărime după cel maxim. Aceasta este licitația închisă la al doilea preț sau „licitația Vickrey". William Vickrey a primit Premiul Nobel pentru economie tocmai demonstrând că acest tip de licitație creează condițiile în care este în interesul oamenilor să oferteze suma maximă pe care sunt dispuși s-o plătească pentru fiecare obiect (aceasta fiind și logica generală de la baza sistemului de licitație folosit pe eBay) (n.a.).

studenții ale căror coduri numerice se terminau în cele 20 de procente inferioare (vezi tabelul).

Acum, dacă ultimele două cifre din codul vostru numeric personal alcătuiesc un număr mare, probabil că vă spuneți în sinea voastră: „La naiba, toată viața am plătit prea mult pentru tot ce-am cumpărat!" Stați liniștiți, nu e cazul. Codurile numerice personale pentru asigurări sociale au fost ancora din acest experiment exclusiv datorită faptului că noi le-am solicitat. Am fi putut, la fel de bine, să cerem temperatura curentă sau prețul cu amănuntul recomandat de producător. Orice întrebare, de fapt, ar fi dus la crearea ancorei. Vi se pare rațional? Firește că nu. Dar așa suntem noi – boboci de gâscă, în ultimă instanță.*

Prețurile medii plătite pentru diversele produse, corespunzătoare fiecăruia dintre cele cinci grupe de cifre finale din codurile numerice personale, și corelațiile dintre aceste cifre finale și prețurile maxime ofertate la licitație.

	Produsele și prețurile (în dolari)					
Grupa ultimelor două cifre din codul personal	**Mouse-ul cu bilă fără fir**	**Tastatura fără fir**	**Cartea de design**	**Bomboanele Neuhaus**	**Sticla de vin Côtes du Rhône 1998**	**Sticla de vin Hermitage 1996**
00 – 19	8,64	16,09	12,82	9,55	8,64	11,73
20 – 39	11,82	26,82	16,18	10,64	14,45	22,45
40 – 59	13,45	29,27	15,82	12,45	12,55	18,09
60 – 79	21,18	34,55	19,27	13,27	15,45	24,55
80 – 99	26,18	55,64	30,00	20,64	27,91	37,55
Corelație	0,42	0,52	0,32	0,42	0,33	0,33

*** Corelația este o mărime statistică de apreciere a gradului în care două variabile au legătură una cu cealaltă. Plaja corelațiilor posibile este între −1 și +1, unde o corelație 0 înseamnă că schimbarea valorii uneia din variabile nu are niciun efect de schimbare a valorii celeilalte variabile.**

* Când am încercat același gen de experiment cu cadre profesionale superioare și cu manageri (în Programul MIT de educație pentru cadre superioare), am înregistrat un succes similar în a influența cu ajutorul codurilor numerice personale prețul pe care acești oameni erau dispuși să-l plătească pentru bomboane de ciocolată, cărți și alte produse (n.a.).

Datele mai prezentau un aspect interesant. Deși voința de a plăti pentru obiectele puse la bătaie era arbitrară, exista totuși un aspect logic, coerent, în ceea ce privește această disponibilitate. Uitându-ne la ofertele de preț făcute pentru cele două perechi de obiecte similare (cele două vinuri și cele două periferice de calculator), prețurile lor relative păreau incredibil de logice. Toată lumea se arăta dispusă să plătească mai mult pentru tastatură decât pentru mouse-ul cu bilă – și să plătească mai mult pentru Hermitage-ul 1996 decât pentru Côtes du Rhône-ul 1998. Semnificația acestui fapt este aceea că, odată ce participanții au fost dispuși să plătească un anumit preț pentru un produs, voința lor de a plăti pentru alte articole din aceeași categorie de produse era judecată în raport cu acel prim preț (ancora).

Aceasta este, prin urmare, ceea ce numim noi coerență arbitrară. Prețurile inițiale sunt în mare măsură „arbitrare" și pot fi influențate de răspunsurile la întrebări aleatorii; dar, odată instalate în mintea noastră, aceste prețuri determină nu doar cât suntem noi de dispuși să plătim pentru un articol, ci și cât suntem dispuși să plătim pentru produse înrudite (aceasta le face să fie coerente).

Acum trebuie să mai adaug o clarificare importantă la povestea pe care tocmai am spus-o. În viața de zi cu zi, suntem bombardați cu prețuri. Vedem prețul recomandat de producător la vânzarea cu amănuntul pentru automobile, mașini de tuns iarba și filtre de cafea. Din partea agentului imobiliar primim o listă întreagă cu prețurile la case pe piața locală. Dar etichetele de preț, prin ele însele, nu sunt ancore. Ele devin ancore atunci când ne gândim să cumpărăm un produs sau un serviciu pentru care se cere acel preț anume. Atunci are loc întipărirea. Din acel moment, vom fi dispuși să acceptăm o plajă de prețuri – dar la fel ca rapelul unei corzi elastice de

bungee jumping, întotdeauna vom reveni la ancora originală. Astfel, prima ancoră influențează nu numai decizia imediată de cumpărare, ci și multe altele care urmează.

De pildă, am putea vedea la magazin un televizor LCD cu diagonala de 68 de centimetri și înaltă definiție, vândut cu suma de 600 $. Eticheta de preț nu este o ancoră. Dar, dacă decidem să-l cumpărăm (sau avem gânduri serioase să-l cumpărăm) la prețul acela, decizia devine ancora noastră de-atunci încolo în ceea ce privește televizoarele LCD. Prețul cu pricina va fi borna noastră de referință și, începând din clipa aceea, indiferent dacă vrem să cumpărăm vreodată alt televizor sau să discutăm despre televizoare la grătarul din curte cu vecinii, orice alt televizor cu înaltă definiție va fi judecat în raport cu acel preț.

Mecanismul ancorării influențează achiziții de tot felul. Uri Simonshon (un economist de la Universitatea Pennsylvania) și George Loewenstein, de exemplu, au constatat că oamenii care se mută în alt oraș rămân în general ancorați de prețurile pe care le-au plătit pentru locuință în fostul lor oraș. În studiul lor, ei au descoperit de pildă că oamenii care se mută de pe piețe ieftine (orașul Lubbock din Texas, să zicem) pe piețe cu prețuri moderate (Pittsburgh, să zicem), nu-și majorează cheltuielile pentru a corespunde cu noua piață. Mai degrabă, acești oameni cheltuiesc o sumă asemănătoare celei cu care erau obișnuiți pe piața anterioară, chiar dacă aceasta înseamnă că trebuie să se înghesuie, cu familiile lor cu tot, în locuințe mai mici sau mai puțin confortabile. Asemănător, cei plecați din metropole, care sunt mai scumpe, aruncă aceleași sume pentru noua lor situație locativă ca în trecut. Persoanele care se mută din Los Angeles la Pittsburgh, cu alte cuvinte, nu-și micșorează prea mult bugetul de cheltuieli, din clipa când s-au instalat în statul Pennsylvania, ci cheltuiesc cam tot atât cât obișnuiau și în Los Angeles.

S-ar părea că ne deprindem cu particularitățile piețelor noastre imobiliare și nu ne vine deloc ușor să ne schimbăm. Singura cale de ieșire din această cursă mentală constă în a închiria o locuință în noul oraș, cam pe un an de zile. În acest fel, ne adaptăm la noul mediul – și, după o vreme, devenim capabili să facem o achiziție care să fie în armonie cu condițiile de pe piața locală.

Bun, deci ne ancorăm de prețurile inițiale. Dar cum procedăm mai departe: sărim de la un preț-ancoră la altul (pendulând, dacă vreți), schimbându-ne permanent disponibilitatea de plată, sau prima ancoră peste care dăm devine borna noastră de referință vreme îndelungată și pentru multe decizii? Ca să răspundem la această întrebare, am decis să mai desfășurăm un experiment – unul în care am încercat să-i ademenim pe participanți să treacă de la niște ancore mai vechi la unele noi.

Pentru acest experiment, am convins să ne devină subiecți câțiva studenți, câțiva masteranzi și câțiva specialiști în investiții financiare, sosiți în campusul nostru ca să recruteze noi angajați pentru firmele lor. (Nu-s foarte sigur că finanțiștii au înțeles exact ce anume urmează să li se întâmple, dar cred că până și zgomotele noastre supărătoare au fost mai puțin enervante decât discuțiile lor despre investiții în titluri de valoare.) Odată experimentul început, le-am prezentat participanților noștri trei zgomote diferite, iar după fiecare i-am întrebat dacă ar fi dispuși să se lase plătiți pentru a asculta din nou zgomotul respectiv (care servea drept ancoră de preț). Primul zgomot a fost un sunet de tonalitate înaltă, la frecvența de 3 000 de hertzi, cu durata de treizeci de secunde, asemănător cu vocea pițigăiată a cuiva care țipă ca din gură de șarpe. Al doilea era un zgomot de 30 de secunde cu frecvențele distribuite în tot

spectrul auditiv (denumit și zgomot alb), care este similar celui emis de un televizor atunci când nu există recepție. Cel de-al treilea era oscilația pe durata de 30 de secunde între sunete înalte și sunete joase.

Am folosit sunete pentru că nu există la ora actuală nicio piață pentru zgomote supărătoare (deci participanții nu puteau apela la un preț de pe piață ca mod de a se gândi la valoarea acestor sunete). Mai mult, am folosite zgomote supărătoare pentru că nimeni nu se dă în vânt după ele (dacă am fi recurs la muzică clasică, unora le-ar fi plăcut mai mult decât altora). Am ales eu însumi sunetele respective, după ce am creat sute, selectându-le tocmai pe acelea trei pentru că ele erau, după părerea mea, la fel de enervante.

I-am așezat pe participanții noștri în fața unor monitoare de calculator, în sala de laborator, și le-am așezat niște căști pe urechi.

După ce s-a făcut liniște în încăpere, primul grup de subiecți a văzut cum îi apare în față următorul mesaj: „În câteva momente, vom difuza în casca pe care o aveți pe urechi un nou ton neplăcut. Ne interesează să aflăm cât de mult vă deranjează. Imediat după ce l-ați auzit, vă vom întreba dacă, la modul ipotetic, ați fi dispuși să repetați această experiență în schimbul unei plăți de 10 cenți". Al doilea grup a primit același mesaj, doar că oferta era de 90 de cenți, și nu de 10.

Prețurile-ancoră vor avea vreo importanță? Ca să aflăm, am dat drumul zgomotului – în acest caz, jumătatea de minut de chiräit enervant la frecvența de 3 000 de hertzi. Câțiva dintre participanți s-au strâmbat. Alții au ridicat privirea în tavan.

După ce scârțâitul a încetat, fiecărui participant i s-a pus întrebarea cu rol de ancorare, formulată ca o opțiune ipotetică: ar fi dispus, la modul teoretic, să repete experiența în schimbul unei sume de bani (care era de 10 cenți în cazul primului grup

și de 90 de cenți în cazul celui de-al doilea)? După ce au răspuns la această întrebare de ancorare, participanților li s-a cerut să indice pe monitorul calculatorului cel mai scăzut preț pe care l-ar pretinde, ca să mai asculte o dată sunetul respectiv. (Această decizie era reală, căci ea determina dacă participantul dorea să audă iarăși zgomotul – și să fie plătit pentru aceasta.)*

Curând după ce-și introduseseră prețurile în calculator, participanții au aflat și rezultatele. Cei al căror preț era suficient de scăzut au „câștigat" sunetul, au avut (neplăcuta) ocazie de a-l auzi din nou și au fost plătiți pentru acest lucru. Participanții al căror preț era prea mare nu au mai ascultat sunetul și nu au fost plătiți pentru această parte a experimentului.

Ce rost aveau toate acestea? Voiam să aflăm dacă primele prețuri pe care noi le sugeraserăm (10 cenți și 90 de cenți) serviseră drept ancoră. Și, într-adevăr, așa a fost. Cei cărora li se prezentase de la bun început ipotetica decizie dacă să asculte sunetul contra 10 cenți, au cerut mult mai puțini bani ca să fie dispuși să-l mai audă o dată (33 de cenți, în medie), față de cei cărora li s-a prezentat la început ipotetica decizie dacă să asculte zgomotul contra 90 de cenți – acest al doilea grup a cerut o remunerare mai mult decât dublă (73 de cenți, în medie) pentru aceeași experiență enervantă. Vedeți acum ce influență a avut prețul sugerat?

Dar acesta n-a fost decât începutul cercetării noastre. Voiam să știm și cât de solidă va fi ancora pentru deciziile viitoare. Și dacă le-am da participanților prilejul să se lepede de această ancoră și să fugă după alta? Ar face-o? Punând problema în termenii experimentului lui Lorenz, bobocii de gâscă ar înota

---

* Ca să fim siguri că ofertele de preț pe care le indicau participanții erau într-adevăr cea mai mică sumă în schimbul căreia ar fi fost dispuși să asculte zgomotul iritant, am folosit „procedeul Becker-DeGroot-Marschak". Practic, este vorba despre un fel de licitație, în care participanții, pe rând, ofertează la concurență cu un preț ales la întâmplare de calculator (n.a.).

pe baltă după „imprintul” inițial, apoi, la jumătatea drumului, ar schimba macazul și ar deveni fideli unei noi mame gâscă? În cazul bobocilor de gâscă, eu cred că știți deja că ei ar rămâne cu mămica lor inițială. Dar oamenii? Următoarele două faze ale experimentului ne vor da posibilitatea să răspundem la aceste întrebări.

În cea de-a doua fază a experimentului, i-am luat pe participanții din cele două grupuri anterioare, cel cu 10 cenți și cel cu 90 de cenți, și i-am supus unui tratament cu zgomot alb, fâșâitor, timp de 30 de secunde. „Ipotetic vorbind, ați asculta din nou acest zgomot contra sumei de 50 de cenți?”, i-am întrebat noi la sfârșit. Subiecții apăsau pe un buton de pe calculatoarele lor, ca să răspundă cu da sau nu.

„OK, cu *cât* ar trebui să fiți plătiți pentru asta?”, i-am întrebat. Participanții au introdus din tastatură prețul lor cel mai scăzut; calculatorul și-a făcut numărul (ca să zic așa); și, în funcție de suma ofertată, unii participanți au ascultat zgomotul din nou și au fost plătiți, iar alții nu. Când am comparat prețurile, grupul de 10 cenți ofertase sume mult mai mici decât grupul de 90 de cenți. Aceasta înseamnă că, deși ambele grupuri primiseră aceeași ofertă de 50 de cenți sugerați, ca răspuns de ancorare focal (la întrebarea „Ipotetic vorbind, ați asculta din nou acest zgomot contra sumei de 50 de cenți?”), prima ancoră în această categorie de zgomot enervant (care era de 10 cenți pentru unii subiecți și de 90 de cenți pentru ceilalți) a fost mai puternică.

De ce? Eu cred că din cauză că participanții din grupul de 10 cenți și-au spus în sinea lor ceva gen: „Mda, mai înainte am ascultat zgomotul ăla idiot pentru o sumă mică. Zgomotul ăsta nu e cu mult diferit. Deci, dacă am cerut puțin pentru primul, bănuiesc că l-aș putea suporta și pe ăsta cam la același preț”. Cei aflați în grupul de 90 de cenți au folosit același gen de

logică, dar, dat fiind că punctul lor de plecare era altul, și punctul lor final a fost diferit. Acești subiecți au gândit așa: „Mda, am ascultat zgomotul ăla idiot pentru o sumă destul de mare. Ăsta de-acum nu e cu mult diferit. Deci, din moment ce am cerut un preț ridicat pentru primul sunet, bănuiesc că l-aș putea suporta și pe ăsta cam la același preț". Într-adevăr, efectul primei ancore a rezistat – indicând că ancorele au un efect de durată, atât pentru prețurile actuale, cât și pentru cele viitoare.

Experimentul a mai avut o etapă. De data aceasta, i-am pus pe participanți să asculte zgomotul oscilant, a cărui tonalitate urca și cobora alternativ timp de 30 de secunde. I-am întrebat pe cei din grupul de 10 cenți: „Ipotetic vorbind, ați mai asculta o dată acest sunet contra sumei de 90 de cenți?" După care i-am întrebat pe cei din grupul de 90 de cenți: „Ați mai asculta o dată acest sunet, pentru 10 cenți?" Inversând cele două ancore, vom vedea acum care dintre ele avea să exercite cea mai mare influență.

Încă o dată, participanții au introdus răspunsul da sau nu. Apoi le-am cerut ofertele lor reale: „Cât de mult ați cere ca să mai ascultați o dată asta?" Acum, subiecții aveau experiența a trei ancore: prima pe care o întâlniseră în cadrul experimentului (10 cenți sau 90 de cenți), cea de-a doua (50 de cenți) și a treia și cea mai recentă (90 de cenți sau 10 cenți). Care dintre acestea va avea cea mai mare influență asupra prețului pe care ei îl cereau ca să asculte zgomotul iritant?

Din nou, a fost ca și cum propria lor minte le-ar fi spus participanților: „Dacă primul zgomot l-am ascultat pentru *x* cenți, iar pe al doilea l-am ascultat tot pentru *x* cenți, atunci bineînțeles că-l pot suporta și pe ăsta pentru *x* cenți!" Și exact așa au și făcut. Cei care întâlniseră prima dată ancora de 10 cenți au acceptat prețuri scăzute, chiar și după ce li se sugerase

ca ancoră suma de 90 de cenți. Pe de altă parte, cei care întâlniseră prima dată ancora de 90 de cenți au continuat să ceară prețuri mult mai mari, indiferent de ancorele care au urmat.

Ce anume am demonstrat prin acest experiment? Că prima noastră decizie își face simțit ecoul de-a lungul unui șir îndelungat de decizii. Primele impresii sunt importante, indiferent dacă e vorba să ne amintim că primul nostru DVD-player a costat mult mai mult decât costă în ziua de azi asemenea aparate (și să ne dăm seama că, prin comparație, prețurile actuale sunt absolut derizorii) sau să ne amintim că galonul de bezină costa odată un dolar, ceea ce face din fiecare plin la mașină o experiență dureroasă pentru șofer. În toate aceste cazuri, ancorele aleatorii pe care le-am întâlnit pe drum și care ne-au făcut să înclinăm balanța, rămân cu noi încă mult timp după ce s-a consumat decizia inițială.

Acum, că știm despre comportamentul nostru că este identic cu cel al bobocilor de gâscă, este foarte important să înțelegem procesul prin care primele noastre decizii se transformă în obiceiuri pe termen lung. Pentru ilustrarea acestui proces, să luăm un exemplu. Să zicem că treceți pe lângă un restaurant și vedeți doi oameni care stau unul în spatele celuilalt, așteptând să intre. „Ăsta trebuie să fie un restaurant bun", vă spuneți în sinea voastră. „Lumea stă la coadă." Așa că vă așezați și voi în spatele celor doi. Mai trece cineva. Omul acela vede trei inși stând la coadă și se gândește: „Ăsta trebuie să fie un restaurant superfain!" și se așază și el la rând. Pe urmă, mai apar și alții, care se așază și ei la coadă. Numim acest tip de comportament spirit de turmă sau imitație gregară. El se manifestă atunci când presupunem că un anume lucru este bun (sau rău) pe baza comportamentului anterior al altor oameni, iar propriile noastre acțiuni le imită pe ale lor.

Dar mai există un gen de comportament pe care noi îl numim autoimitație gregară. Aceasta se manifestă atunci când credem că un anume lucru este bun (sau rău) pe baza propriului nostru comportament anterior. În principiu, din clipa în care devenim prima persoană la rând în fața restaurantului, începem să ne așezăm la coadă după noi înșine, în cadrul experiențelor ulterioare. Vi se pare că n-are sens ce spun? Stați un pic să vă explic.

Amintiți-vă cum ați făcut prima oară cunoștință cu Starbucks, probabil acum câțiva ani. (Presupun că mai toată lumea a avut parte de această experiență, din moment ce nu există colț din America fără un Starbucks!) Ești adormit și ai nevoie disperată de nițică energie lichidă, care să-ți pună rotițele în mișcare, într-o după-amiază blegoasă în care ai de făcut cumpărături. Arunci un ochi prin vitrina de la Starbucks și pășești înăuntru. Prețurile te dau pe spate – că doar de ani de zile înghiți fericit fiertura de la Dunkin' Donuts. Dar dacă tot ai intrat, ești curios ce gust o fi având o cafea atât de scumpă, drept care te surprinzi pe tine însuți: cumperi o cafeluță, o bei, îți plac gustul și efectul pe care-l produce asupra ta, după care îți vezi de drum mai departe.

În săptămâna următoare treci iar pe lângă Starbucks. Să intri, să nu intri? Procesul ideal de decizie ar trebui să ia în calcul calitatea cafelei (Starbucks în comparație cu Dunkin' Donuts); prețurile din cele două locuri; și, desigur, costul (sau valoarea) celor câteva minute de mers în plus până la cel mai apropiat local Dunkin' Donuts. E un calcul complex – așa că, în locul lui, recurgi la metoda cea mai simplă: „Am mai fost la Starbucks și înainte, m-am simțit bine, mi-a plăcut și cafeaua, deci asta trebuie să fie o decizie bună pentru mine". Așa că intri și-ți cumperi din nou o cafea mică.

Procedând astfel, tocmai ai devenit cea de-a doua persoană de la coadă, așezată la rând după tine însuți. Câteva zile mai

târziu, treci din nou pe lângă Starbucks și, de data aceasta, îți amintești perfect și în detaliu deciziile tale de data trecută și acționezi iar pe baza lor – voilà! Ai devenit a treia persoană de la coadă, așezată în spatele tău. Pe măsură ce trec săptămânile, intri iar și iar acolo, și, de fiecare dată, simți cu și mai multă putere că acționezi pe baza propriilor preferințe. Ți-a intrat în obicei să cumperi cafea de la Starbucks.

Dar povestea nu se termină aici. Acum, că te-ai obișnuit să plătești mai mult pentru cafea și că te-ai cățărat pe-o nouă curbă a consumului, alte schimbări devin și ele mai ușoare. Probabil că acum vei trece de la păhărelul care costă 2,20 $ la paharul mediu care costă 3,50 $ sau chiar la o cafea Grande, de 4,15 $. Deși nici tu nu prea știi cum de-ai ajuns să te arunci la asemenea prețuri pentru o simplă cafea, trecerea la o cantitate mai mare și la un preț relativ mai ridicat ți se pare o chestie foarte logică. La fel și deplasarea laterală, spre alte oferte de la Starbucks: Caffè Americano, Caffè Misto, Macchiato și Frappuccino, de exemplu.

Dacă ai sta puțin să te gândești, nu ți-ar fi deloc clar de ce trebuie să cheltuiești atâția bani pe cafea la Starbucks, în loc să-ți iei una mai ieftină de la Dunkin' Donuts sau chiar să bei una pe gratis, la birou. Dar tu nu te mai gândești la compromisurile de acest fel. Deja ai luat această decizie de multe ori în trecut, deci acum pornești de la premisa că așa vrei tu să-ți cheltuiești banii. Te-ai imitat gregar pe tine însuți – te-ai așezat la coadă în spatele experienței tale inițiale de la Starbucks, iar acum faci parte din turmă.

Există totuși ceva bizar în povestea aceasta. Dacă ancorarea se bazează pe deciziile noastre inițiale, cum de-a reușit Starbucks să devină, în fond, o decizie inițială? Altfel spus, dacă noi eram înainte ancorați de Dunkin' Donuts, cum de

ne-am mutat ancora la Starbucks? Aici începe să fie cu adevărat interesant.

Când Howard Shultz a inițiat afacerea Starbucks, el s-a arătat a fi un om de afaceri la fel de intuitiv ca Salvatore Assael. El a muncit cu sârguință să distingă Starbucks de alte magazine de cafea, dar nu prin preț, ci prin ambianță. În consecință, încă de la bun început, el a proiectat Starbucks să fie percepută ca o cafenea europeană.

Primele magazine deschise de Shultz te îmbătau cu aroma boabelor de cafea proaspăt prăjite (și de mai bună calitate decât ce găseai la Dunkin' Donuts). Acolo se vindeau prese de cafea franțuzești cu design elegant. În vitrinele cu produse erau prezentate gustări care mai de care mai ispititoare: cornuri calde cu migdale, prăjiturele uscate cu fructe, pateuri cu cremă de vanilie și zmeură și multe altele. În timp ce la Dunkin' Donuts nu găseai decât trei feluri de cafea: mică, medie și mare, la Starbucks ți se oferea „scurtă", „lungă", „grande" și „venti" (douăzeci de uncii sau aproape șase sute de mililitri), precum și sortimente cu pedigri, cum ar fi Caffè Americano, Caffè Misto, Macchiato și Frappuccino. Starbucks a făcut tot ce i-a stat în putere, cu alte cuvinte, pentru ca experiența clientului să fie percepută ca diferită – atât de diferită, încât noi, clienții, să nu folosim ca ancoră prețurile de la Dunkin' Donuts, ci să rămânem deschiși la noua ancoră pe care ne-o pregătea Starbucks. Și, în foarte mare măsură, așa a reușit Starbucks să se bucure de succes.

George, Drazen și cu mine eram atât de entuziasmați de experimentul nostru având ca temă coerența arbitrară, încât am decis să ducem ideea cu un pas mai departe. De data aceasta însă, aveam de explorat altă înclinație sucită a firii umane.

Vă amintiți faimosul episod din *Aventurile lui Tom Sawyer* în care Tom transformă pedeapsa primită de la mătușa Polly, respectiv văruitul gardului, într-un exercițiu de manipulare a prietenilor săi de joacă? Așa cum sunt sigur că vă aduceți aminte, Tom mânuiește de-a dreptul artistic bidineaua, prefăcându-se că se delectează nespus. „Vouă vi se pare că asta e muncă?", le spune Tom prietenilor lui. „Unde te întâlnești în fiecare zi cu ocazia să văruiești un gard?" Înarmați cu această nouă „informație", prietenii lui descoperă plăcerile spoitului cu bidineaua. Nu după mult timp, amicii lui Tom nu doar că sunt dispuși să dea bani pentru acest privilegiu, ci chiar le face o reală plăcere să se ostenească muncind – dacă nici ăsta nu-i un rezultat câștig-câștig în adevăratul sens al cuvântului, atunci zău că nu știu care ar putea fi!

Din punctul nostru de vedere, Tom a transformat o experiență negativă într-una pozitivă – a transformat o situație în care accentul cădea pe ideea de pedeapsă, într-una în care oamenii (amicii lui Tom) vor ei singuri să dea bani ca să fie părtași la distracție. Oare puteam și noi să realizăm același lucru? Ne-am zis că nu strică să încercăm.

Într-o zi, spre surprinderea studenților mei, mi-am deschis ora de curs despre psihologia managerială cu un fragment liric, respectiv câteva versuri din poemul lui Walt Whitman, „Oricine ai fi tu, cel care mâna mi-ai prins-o acum" , din volumul *Fire de iarbă*[*]:

Oricine ai fi tu, cel care-n mână mă ții acum,
Există ceva fără de care totul zadarnic va fi,
Și de-aceea cinstit te previn-nainte de-a stărui în ispită:
Nu sunt precum tu mă credeai, ci iremediabil de altfel.
Cine-ar râvni să-mi devină discipol?

[*] Versiunea în limba română aparține redactorului.

Cine-ar râvni să-mi pețească iubirea?
Calea-i nesigură, țelul nu-i cert ori poate
amenință ca duhul să-ți ia,
Va trebui să renunți la orice altceva și-ți cer
să mă ai tipar doar pe mine,
Dar chiar și-n ăst fel obositoare și lungă inițierea-ți va fi,
Orice gând din trecut și orice oglindire-n
viața celor aidoma-ți
Va trebui uitării să lași,
Prin urmare, dă-mi pace acum,
Înainte ca tulburarea să te-nhațe mai mult,
ia-ți mâna de pe umărul meu,
Pune-mă jos și vezi-ți de drum.

După ce am închis cartea, le-am spus studenților că voi desfășura trei lecturi din volumul *Fire de iarbă* al lui Walt Whitman, în seara de vineri: una scurtă, una medie și una lungă. Având în vedere spațiul limitat, le-am mai spus eu, am decis să organizez o licitație pentru a stabili cine poate să participe. Le-am împărțit foi de hârtie ca să-și treacă ofertele de preț; dar, înainte de-a se apuca să scrie, aveam o întrebare să le pun.

Unei jumătăți din grupa de studenți i-am cerut să scrie dacă, ipotetic vorbind, ar fi dispuși să-mi plătească 10 $ pentru 10 minute de lectură din volumul de versuri. Celeilalte jumătăți i-am cerut să scrie dacă, ipotetic vorbind, ar fi dispuși să mă asculte citindu-le poezie timp de zece minute, dacă *eu* le-aș plăti *lor* 10 $.

Aceasta era ancora, desigur. Apoi i-am rugat pe studenți să liciteze pentru un loc în sală la ședința mea de citit poezie. Ce credeți: ancora inițială a influențat ofertele de preț care-au urmat?

Înainte de-a vă spune cum s-a încheiat experimentul, vreau să vă gândiți la două lucruri. În primul rând, priceperea mea

în a citi poezie cam lasă de dorit. Prin urmare, se putea considera un mare tupeu din partea mea să cer cuiva să mă plătească pentru asta, ba încă și timp de 10 minute! În al doilea rând, cu toate că eu i-am întrebat pe studenți dacă ar accepta să mă plătească pentru privilegiul de-a participa la lectură, ei nu erau câtuși de puțin obligați să liciteze în această direcție indicată de mine. Puteau la fel de bine să întoarcă situația complet pe dos și să-mi ceară să-i plătesc eu pe ei!

Iar acum, rezultatele (duruit de tobe, vă rog!). Cei care au răspuns la întrebarea ipotetică despre remunerarea mea au fost într-adevăr dispuși să mă plătească pentru favoare. În medie, ei mi-au oferit cam un dolar pentru repriza scurtă de citit poezie, cam doi dolari pentru repriza medie și un pic peste trei dolari pentru repriza lungă. (Poate că aș reuși, la urma urmei, să-mi câștig existența și în afara lumii academice.)

Dar cum rămâne cu cei ancorați de ideea să-i plătesc eu pe ei (și nu ei pe mine)? Precum probabil vă și așteptați, chiar au cerut bani: în medie, au vrut 1,30 $ ca să asculte repriza scurtă de poezie, 2,70 $ pentru repriza medie și 4,80 $ ca să îndure repriza lungă de lectură.

Cam la fel ca Tom Sawyer deci, am putu să iau o experiență ambiguă (iar dacă m-ați putea auzi citind versuri, ați înțelege exact cât de echivocă este această experiență) și să fac din ea, în mod arbitrar, una plăcută sau una chinuitoare. Niciunul dintre grupurile de studenți nu știa dacă priceperea meu ca recitator liric era de calitatea care ar justifica să plătești pentru ea sau dacă era de calitatea care face ca această experiență să nu merite să fie suportată decât în schimbul unei recompense financiare (nu știau dacă experiența va fi una plăcută sau una dureroasă). Dar din clipa în care prima impresie s-a format (cum că ei mă vor plăti pe mine sau că eu îi voi plăti pe ei),

zarurile au fost aruncate și ancora înfiptă în pământ. Mai mult decât atât, odată luată prima decizie, au urmat și alte decizii, într-o manieră care părea să fie logică și coerentă. Studenții nu știau dacă experiența de-a mă asculta pe mine citind poezii era bună sau rea, dar, indiferent care a fost prima lor decizie, ei au folosit-o ca bază pentru deciziile lor ulterioare și a furnizat un tipar coerent de comportament în ceea ce privește reacțiile lor la toate cele trei reprize de lectură.

Bineînțeles, Mark Twain a ajuns la exact aceleași concluzii: „Dacă Tom ar fi fost un mare și înțelept filozof, ca autorul cărții de față, ar fi înțeles acum că muncă înseamnă orice lucru pe care un ins se vede obligat să-l facă, iar joacă înseamnă orice lucru pe care un ins nu este obligat să-l facă". Mark Twain a observat mai departe: „Există gentlemeni bogați în Anglia care mână diligențe cu patru cai, cale de douăzeci-treizeci de mile pe un drum de poștă, în arșița verii, pentru că privilegiul acesta îi costă bani buni; dar, dacă li s-ar oferi simbrie pentru acest serviciu, aceasta l-ar transforma în muncă și-atunci ei și-ar pune pofta-n cui".*

Unde ne conduc toate aceste idei? Una la mână, ele ilustrează numeroasele alegeri pe care le facem, de la lucruri dintre cele mai banale la decizii însemnate, și în care ancorarea are un cuvânt de spus. Hotărâm dacă să cumpărăm sau nu un hamburger Big Mac, dacă să fumăm, dacă să trecem la semafor pe roșu, dacă să ne facem vacanța în Patagonia, dacă să ascultăm Ceaikovski, dacă să trudim ca sclavii la o teză de doctorat, dacă să ne căsătorim, dacă să facem copii, dacă să locuim în suburbii, dacă să votăm cu stânga sau cu dreapta și așa mai departe. Conform teoriei economice, ne întemeiem

* Voi reveni asupra acestei observații în secțiunea despre normele sociale și de piață – capitolul 4 (n.a.).

aceste decizii pe valorile noastre fundamentale – pe simpatiile și antipatiile noastre.

Dar care sunt învățămintele principale pe care le putem trage din aceste experimente, pentru viața noastră în general? Se poate spune, oare, că existențele pe care ni le-am făurit cu atâta grijă nu sunt altceva, de fapt, decât un produs al coerenței arbitrare? Oare nu cumva am luat niște decizii arbitrare la un moment dat în trecut (la fel cum bobocii de gâscă l-au adoptat pe Lorenz ca părinte al lor) și, de-atunci încolo, ne-am clădit viețile pe baza lor, crezând că deciziile inițiale au fost corecte? Nu cumva așa ne-am ales carierele, partenerul sau partenera de viață, hainele pe care le purtăm și felul în care ne aranjăm părul? Chiar or fi fost decizii înțelepte, acele prime hotărâri? Nu cumva au fost, cel puțin parțial, niște prime întipăriri aleatorii care pe urmă au luat-o razna?

Descartes a spus *Cogito, ergo sum* („Gândesc, deci exist”). Dar să zicem că nu suntem nimic mai mult decât suma primelor noastre comportamente naive și aleatorii.

Ce facem, în acest caz?

Aceste întrebări se prea poate să fie niște nuci tari, cam greu de spart, dar, din punctul de vedere al existenței noastre personale, putem să ne îmbunătățim în mod activ comportamentele iraționale. Putem începe prin a deveni conștienți de punctele noastre vulnerabile. Să zicem că aveți în plan să vă cumpărați un telefon mobil de ultimă generație (cel cu cameră digitală de trei megapixeli și zoom 8x) sau chiar și o ceașcă zilnică de cafea bună, cu 4 $. Ați putea începe prin a pune sub semnul întrebării acest obicei. Cum a început? În al doilea rând, întrebați-vă câtă plăcere veți obține din achiziția făcută. Este plăcerea chiar atât de mare pe cât v-ați închipuit? N-ați putea să vă reduceți un pic pretențiile și să cheltuiți mai judicios banii rămași, pe altceva? De fapt, cu tot ceea ce faceți, ar trebui să vă

antrenați singuri să vă puneți în discuție comportamentele voastre repetate. În cazul telefonului mobil, n-ați putea face un pas înapoi față de ultimul răcnet în materie, să vă reduceți cheltuiala și să folosiți o parte din bani pentru altceva? Iar în ceea ce privește cafeaua – decât să vă întrebați ce sortiment exotic de cafea să mai cereți astăzi, mai degrabă puneți-vă întrebarea dacă realmente este cazul să cumpărați o cafea atât de scumpă, ba încă să vă mai fie și un obicei cotidian.

De asemenea, ar trebui să fim deosebit de atenți la prima decizie pe care o luăm în ceea ce urmează să fie un șir îndelungat de decizii (relativ la îmbrăcăminte, mâncare etc.). Atunci când ne confruntăm cu o asemenea decizie, se prea poate să ni se pară o simplă alegere, fără prea mari consecințe; dar, de fapt, puterea primei decizii poate avea un asemenea efect de durată, încât se va insinua irezistibil în deciziile noastre viitoare, mulți ani de acum încolo. Dat fiind acest efect, prima decizie este crucială și trebuie să-i acordăm gradul cuvenit de atenție.

Socrate spunea că o viață necercetată nu merită trăită. Poate a venit momentul să inventariem percepțiile întipărite și ancorele din propria viață. Chiar dacă ele or fi fost vreodată rezonabile, continuă să fie și azi? Odată reanalizate vechile alegeri, ne putem deschide mintea către noi decizii – și către noile oportunități ale unui prezent diferit. Asta da, pare să aibă sens.

Toată această discuție despre ancore și boboci de gâscă are însă implicații mai ample decât în ceea ce privește preferințele consumatorilor. Teoria economică tradițională pornește de la premisa că prețurile produselor de pe piață sunt determinate de o stare de echilibru între două forțe: producția realizată la fiecare preț (oferta) și dorința celor cu putere de cumpărare la fiecare preț (cererea). Prețul la care se întâlnesc aceste două forțe stabilește prețul de piață.

Aceasta este o idee elegantă, dar depinde în mod capital de ipoteza că forțele menționate mai sus sunt independente și că, împreună, ele produc prețul de piață. Rezultatele tuturor experimentelor prezentate în acest capitol (și ideea de bază a coerenței arbitrare în sine) contestă aceste ipoteze. În primul rând, conform cadrului teoretic standard al economiei, voința consumatorilor de a plăti suma cerută este unul din cei doi factori inițiali care determină prețurile de piață (aceasta este cererea). Dar, așa cum demonstrează experimentele noastre, suma pe care consumatorii sunt dispuși s-o plătească poate fi cu ușurință manipulată, iar aceasta înseamnă că, de fapt, consumatorii nu se pricep prea bine să aprecieze care sunt propriile preferințe și prețurile pe care sunt dispuși să le plătească pentru diferite bunuri și experiențe de consum.

În al doilea rând, deși modelul economic standard presupune că forțele cererii și ofertei sunt independente, posibilitatea de manipulare a elementelor de ancorare – de tipul celei pe care am arătat-o noi aici – sugerează că ele sunt, de fapt, dependente. În lumea reală, ancorarea provine din prețurile cu amănuntul recomandate de producător, din prețurile prezentate în reclame, din promoții, din introducerile de produse etc. – toate acestea fiind variabile din sfera ofertei. S-ar părea deci că, în loc ca voința consumatorilor de a plăti să fie aceea care influențează prețurile de pe piață, cauzalitatea este oarecum inversată, înseși prețurile de piață fiind cele care influențează voința consumatorilor de a plăti. Ce înseamnă asta? Păi, înseamnă că cererea nu este, în fapt, o forță complet separată de cea a ofertei.

Iar povestea nu se termină aici. În cadrul modelului teoretic al coerenței arbitrare, relațiile pe care noi le vedem pe piață între cerere și ofertă (de exemplu, cumpărarea unei cantități

mai mari de iaurt, atunci când se vinde cu o reducere de preț) au la bază nu preferințele, ci memoria! Iată o ilustrare a acestei idei. Gândiți-vă la consumul vostru curent de lapte și vin. Acum închipuiți-vă că, de mâine, s-ar introduce două noi taxe. Una ar reduce cu 50 la sută prețul vinului, iar cealaltă ar crește prețul laptelui cu 100 la sută. Ce credeți că se va întâmpla? Aceste modificări de preț vor influența categoric consumul și pe fața pământului ar circula mulți oameni mai fericiți, dar și cu mai puțin calciu în oase. Dar acum imaginați-vă altceva. Dacă noile taxe ar fi însoțite de o amnezie indusă artificial, care i-ar determina pe oameni să uite prețurile anterioare la vin și la lapte? Dacă prețurile se modifică exact la fel ca în prima situație imaginată, dar nimeni nu mai ține minte cât a plătit pentru aceste produse în trecut?

Eu bănuiesc că modificările de preț ar produce un impact monumental asupra cererii dacă oamenii și-ar aminti prețurile anterioare și ar observa majorările prețului; dar totodată bănuiesc că, dacă nu ne-am mai aminti cât costau produsele în trecut, aceste modificări de preț n-ar avea decât un efect neînsemnat, dacă nu chiar zero, asupra cererii. Dacă din memoria oamenilor s-ar șterge prețurile anterioare, consumul de lapte și vin ar rămâne esențialmente același, ca și cum prețurile nu s-ar fi schimbat deloc. Cu alte cuvinte, sensibilitatea pe care o manifestăm față de modificarea prețurilor s-ar putea să fie practic, în foarte mare măsură, un rezultat al memorării prețurilor pe care le-am plătit în trecut și al dorinței de coerență cu deciziile noastre din trecut – nicidecum o reflectare a preferințelor noastre veritabile sau a nivelului nostru de cerere.

Același principiu de bază s-ar aplica și dacă statul ar decide într-o zi să impună o taxă care ar dubla prețul benzinei. Conform teoriei economice convenționale, acest lucru ar trebui să reducă cererea. Oare? Neîndoielnic că oamenii ar compara

la început noile prețuri cu ancora lor mentală, ar fi năuciți de mărimea lor și, prin urmare, s-ar putea să-și mai reducă din consumul de benzină și poate chiar să-și cumpere o mașină cu motor hibrid. Dar pe termen lung și odată ce consumatorii s-au obișnuit cu noul preț și cu noile ancore (exact la fel cum ne obișnuim cu prețul adidașilor Nike, al apei îmbuteliate și al tuturor celorlalte lucruri), consumul nostru de benzină la prețul cel nou s-ar putea de fapt să se apropie de nivelul de dinainte de mărirea taxei. Mai mult decât atât, la fel ca în exemplul Starbucks, acest proces de readaptare ar putea fi accelerat dacă modificarea prețului ar fi însoțită și de alte schimbări, cum ar fi un nou sortiment de benzină cu altă cifră octanică sau un nou tip de carburant (cum ar fi etanolul obținut din porumb).

Nu vreau să spun prin aceasta că dublarea prețului la benzină n-ar avea niciun efect asupra cererii. Dar eu sunt convins că o asemenea sporire de preț, pe termen lung, ar avea o influență mult mai mică asupra cererii, decât ar fi de presupus doar pe baza reacțiilor pe termen scurt pe care le observăm din partea pieței la majorările de preț.

O altă implicație a coerenței arbitrare are legătură cu beneficiile pe care se spune că le-ar aduce piața liberă și liberul schimb. Ideea fundamentală a pieței libere este aceea că, dacă eu am ceva – o canapea, să zicem – pe care tu pui mai mult preț decât mine, a face schimb între noi cu acest obiect ne va fi de folos amândurora. Ceea ce înseamnă că avantajul reciproc al schimbului comercial se bazează pe ipoteza că toți actorii de pe piață cunosc atât valoarea a ceea ce posedă, cât și valoarea lucrurilor pe care se gândesc să le obțină din schimbul efectuat.

Dar, dacă alegerile noastre sunt adeseori influențate de niște ancore inițiale aleatorii, așa cum am observat în cadrul

experimentelor noastre, alegerile și tranzacțiile de schimb pe care le facem nu vor fi neapărat o expresie corectă a realei plăceri sau utilități pe care noi o obținem din acele produse. Cu alte cuvinte, în multe cazuri luăm decizii de piață care s-ar putea să nu reflecte valoarea pe care noi o atribuim diferitelor obiecte. Bine, dar dacă noi nu putem calcula corect aceste valori ale plăcerii, ci, în loc de valoare, ne orientăm după niște ancore arbitrare, atunci nu este deloc clar că ocazia de-a face schimb ne va aduce neapărat într-o situație mai bună. De exemplu, din cauza unor ancore inițiale neinspirate, s-ar putea să greșim și să dăm la schimb ceva care cu adevărat ne face foarte mare plăcere (dar, din păcate, a avut o ancoră inițială anemică), pentru altceva care nu ne face tot atâta plăcere (dar, grație unor circumstanțe perfect aleatorii, a beneficiat de o ancoră inițială solidă). Dacă ancorele și amintirea lor – dar nu și a preferințelor – ne determină comportamentul, de ce să fie schimbul pe piață declarat cheia de boltă a maximizării satisfacției (utilității) personale?

Bun, deci ce concluzie putem să tragem? Dacă nu ne putem baza pe ipoteza că forțele cererii și ale ofertei de pe piață vor stabili prețurile de piață optimale și nu putem conta pe faptul că mecanismele pieței libere ne vor ajuta să ne maximizăm utilitatea, atunci probabil că va trebui să căutăm în altă parte. Așa stau lucrurile mai ales în cazul elementelor esențiale pentru o societate, cum ar fi îngrijirea sănătății, medicamentele, apa, electricitatea, educația și alte resurse cruciale. Dacă acceptați premisa că forțele pieței și piețele libere nu vor regulariza chiar întotdeauna piața în sensul cel mai bun pentru societate, atunci s-ar putea să vă numărați printre cei care cred că statul (condus, să sperăm, de un guvern rezonabil și cugetat) trebuie să joace un rol mai însemnat în reglementarea unor

activități ale pieței, chiar dacă acest lucru restrânge libera inițiativă. Da, într-adevăr, o piață liberă bazată pe ofertă, cerere și zero fricțiuni ar fi idealul, dacă și noi am fi cu adevărat raționali. Dar, când noi nu suntem raționali, ci iraționali, politicile publice ar trebui să țină cont de acest factor important.

3 | Cât costă un cost zero

De ce plătim adesea prea mult atunci când nu plătim nimic

Vi s-a întâmplat vreodată să vă repeziți la un cupon care vă oferea gratis! un pachet cu boabe de cafea – deși voi nu beți cafea și nici măcar n-aveți râșniță cu care să măcinați boabele? Dar toate acele porții gratis! în plus pe care vi le-ați clădit în farfurie, la un bufet suedez, deși stomacul deja începuse să vă doară de la câtă mâncare ați băgat în el? Și nenumăratele boarfe adunate în casă, pe care le-ați primit gratis! – tricoul promoțional al postului de radio X, ursulețul de pluș care-a venit la pachet cu cutia de bomboane pentru ziua de Sfântul Valentin, calendarul magnetic pe care agentul de asigurări vi-l trimite în fiecare an?

Nu-i niciun secret că tuturor ne face plăcere să primim ceva pe gratis. Se vede treaba că zero nu-i doar un preț oarecare. Zero este un buton declanșator al reacției emoționale – o sursă de excitație irațională. Ați cumpăra ceva dacă i s-ar reduce prețul de la 50 de cenți la 20 de cenți? Poate. Același obiect, l-ați cumpăra dacă ar fi redus de la 50 de cenți la doi cenți? Poate. V-ați repezi să puneți mâna pe el, dacă ar fi redus de la 50 de cenți la zero? Mai întrebi!?

Ce are costul zero atât de irezistibil pentru noi? De ce oferta „gratis!" ne face să fim atât de fericiți? La urma urmei, „gratis!" ne poate băga în bucluc: lucruri pe care nici prin cap nu

ne-ar trece să le cumpărăm devin incredibil de ademenitoare, din clipa în care nu costă nimic. De pildă, nu vi s-a întâmplat să vă umpleți buzunarele cu creioane, brelocuri și carnețele distribuite gratis la o conferință, deși mai departe urma să le cărați cu voi acasă, cu toate că, oricum, pe majoritatea le aruncați apoi la gunoi? N-ați stat niciodată la coadă, vreme îndelungată (mult prea îndelungată), doar ca să primiți gratis un cornet cu înghețată Ben & Jerry's? Sau n-ați cumpărat două bucăți dintr-un produs, pe care de fapt nici nu l-ați fi ales, doar ca să primiți o a treia bucată pe gratis?

Zero are o istorie străveche. Babilonienii au inventat noțiunea de zero; grecii vechi l-au dezbătut în termenii filozofiei înalte (cum ar putea ceva să fie nimic?); anticul învățat indian Pingala a împerecheat zero cu 1 ca să obțină numere cu două cifre; și atât mayașii, cât și romanii au inclus zero în sistemele lor numerale. Dar zero și-a găsit cu adevărat locul cuvenit cam prin anul 498 d.Hr., când astronomul indian Aryabhata s-a ridicat din pat într-o dimineață și a exclamat: *„Sthanam sthanam dasa gunam"*, care s-ar traduce aproximativ prin „Din loc în loc, la distanță de 10 ca valoare". Așa s-a născut ideea numerotației zecimale. Acum zero era pe cai mari: s-a răspândit în lumea arabă, unde a înflorit; a traversat Peninsula Iberică spre Europa (mulțumită maurilor spanioli); a fost nițel înzorzonat de italieni; iar în final a luat calea Atlanticului, spre Lumea Nouă, unde zero și-a găsit în cele din urmă oferte de muncă din belșug (împreună cu cifra 1) într-un loc denumit Silicon Valley.

Cam atât ca recapitulare a istoriei lui zero. Dar conceptul de zero aplicat la bani nu e chiar atât de limpede și ușor de înțeles. De fapt, nici nu cred să aibă vreo istorie. Cu toate acestea, gratis! are implicații monumentale, acoperind nu doar

prețurile cu discount și promoțiile, ci și modul în care se poate folosi pentru a ne ajuta să luăm decizii utile pentru noi înșine și pentru societate.

Dacă gratis! ar fi un virus sau o particulă subatomică, aș putea folosi un microscop electronic ca să examinez obiectul așezat sub lupă, să-l tratez cu diferiți compuși chimici care să-i scoată la iveală natura sau să-l tai cumva în bucățele mai mici ca să-i dezvălui alcătuirea internă. În economia comportamentală noi utilizăm însă alt instrument – unul care ne permite să privim cu încetinitorul comportarea ființei umane și s-o examinăm cadru cu cadru, pe măsură ce se desfășoară. Așa cum neîndoios ați ghicit deja, acest procedeu se numește experiment.

În cadrul unui experiment, Kristina Shampanier (o doctorandă de la MIT) și cu mine am intrat în afaceri cu ciocolată. Mă rog, afaceri în genul ăsta. Am instalat o masă mare într-o clădire publică foarte circulată și am oferit două feluri de bomboane de ciocolată: trufe Lindt și perișoare Hershey's Kisses. Deasupra mesei noastre era un afiș lătăreț pe care scria: „Maximum una de client". Dacă se apropiau de masă, potențialii noștri clienți puteau vedea cele două feluri de bomboane și prețurile lor.*

Pentru aceia dintre voi care nu-s cunoscători într-ale ciocolatei, marca Lindt este produsă de o firmă elvețiană care își prepară de 160 de ani delicatesele din soiuri alese de cacao. Trufele de ciocolată Lindt sunt cu deosebire prețuite – delicios de cremoase și de-a dreptul irezistibile! Ele costă cam 50 de cenți bucata, dacă le cumperi vrac. Hershey's Kisses (niște

---

* Am pus inscripțiile cu prețurile în așa fel încât să fie vizibile doar dacă lumea venea mai aproape de masă. Am făcut acest lucru pentru că voiam să fim siguri că nu vom atrage tipuri diferite de oameni în condițiile diferite ale experimentului – evitând ceea ce se cheamă autoselecție (n.a.).

bombițe de ciocolată mai pântecoase în partea de jos și subțiate în partea de sus, motiv pentru care le-am și zis „perișoare"), pe de altă parte, sunt și ele de bună calitate, dar, hai s-o recunoaștem, n-au nimic deosebit: instalațiile de producție de la Hershey „scuipă" 80 de milioane de bomboane pe zi. În localitatea Hershey din Pennsylvania, până și lampadarele de pe stradă au forma atotprezentelor bomboane Hershey's Kisses.

OK, deci ce s-a întâmplat când studenții s-au înghesuit la masa noastră? Atunci când am stabilit la 15 cenți prețul trufei Lindt și la un cent prețul bomboanelor Kiss, n-am fost deloc surprinși să vedem cum clienții noștri acționează cu mult bun-simț rațional: ei au comparat prețul și calitatea celei din urmă cu prețul și calitatea trufei, după care au ales. Cam 73 la sută din ei au ales trufa, iar 27 la sută au ales Kiss.

Pe urmă, ne-am decis să vedem cum anume ar putea gratis! să schimbe situația. Așa că am oferit trufa Lindt pentru 14 cenți și perișoarele Hershey's „gratis!" Urma să fie vreo diferență? Trebuia să fie? La urma urmei, nu făcuserăm altceva decât să reducem cu un singur cent prețul fiecărui sortiment de ciocolată.

Dar ce diferență uriașă a provocat oferta gratis! Umila Hershey's Kiss a devenit o mare favorită. Cam 69 la sută din clienții noștri (față de 27 la sută înainte) au ales Kiss „GRATIS!" În paralel, trufa Lindt a luat-o în barbă: procentul clienților care au ales-o s-a redus de la 73 la 31.

Ce se întâmplă aici? Mai întâi de toate, dați-mi voie să spun că există numeroase ocazii în care poate fi perfect rațional să obții lucruri gratis. Dacă, de pildă, găsești la magazinul universal un ditai coșul cu șosete de sport gratis, nu există niciun dezavantaj în a te repezi să culegi cât mai multe perechi îți cad în mână. Problema critică apare atunci când „gratis!" devine o luptă între un articol gratuit și un alt articol – o bătălie în care

prezența lui „gratis!" ne determină să luăm o decizie greșită. De exemplu, imaginați-vă că vă duceți la un magazin de articole sportive ca să vă cumpărați o pereche de șosete albe, modelul acela sănătos, cu călcâiul întărit și vârful auriu. Un sfert de oră mai târziu, ieșiți din magazin, dar nu cu șosetele pentru care ați venit, ci cu o pereche mai ieftină și care nu vă place absolut deloc (n-are nici călcâiul dublat, nici vârful auriu), dar care putea fi cumpărată la pachet cu o a doua pereche gratis! Acesta este un caz în care ați renunțat la o tranzacție mai bună și v-ați mulțumit cu ceva care nu era deloc ceea ce vă doreați, doar pentru că nu i-ați putut rezista lui „gratis!"

Ca să reproducem această experiență în cadrul experimentului nostru cu ciocolata, le-am spus clienților noștri că nu pot alege decât o singură bomboană: perișoara sau trufa. Era o decizie de tip ori-ori, ca atunci când trebuie să alegi un tip de șosetă în defavoarea altuia. Acesta a fost lucrul care a făcut ca reacția clienților la perișoara „gratis!" să fie atât de spectaculoasă: ambele feluri de ciocolată au fost reduse la preț cu aceeași sumă de bani. Diferența de preț relativă dintre cele două bomboane a rămas neschimbată – la fel ca plăcerea anticipată a consumului lor.

Conform teoriei economice standard, prin urmare, reducerea de preț n-ar trebui să ducă la nicio schimbare în comportamentul clienților noștri. Înainte, cam 27 la sută au ales perișoara și 73 la sută au ales trufa. Și, din moment ce nimic nu s-a schimbat, în termeni relativi, reacția la reducerea de preț ar fi trebuit să fie exact aceeași. De fapt, un economist care ar fi trecut pe-acolo, învârtindu-și bastonul și îmbrățișând teoria economică convențională, ar fi spus că, din moment ce totul era la fel în cadrul situației, clienții noștri ar fi trebuit să aleagă trufele cu aceeași marjă de preferință.*

---

* Pentru o descriere mai detaliată a modului în care un client rațional ar trebui să ia deciziile în asemenea cazuri, vezi anexa la capitolul de față (n.a.).

Și totuși, uite că lumea se îngrămădea la masa noastră ca să apuce din perișoarele Hershey's, nu pentru că ar fi luat o decizie argumentată de raționamentul cost-beneficiu, înainte de a-și face loc cu coatele spre noi, ci, pur și simplu, pentru că perișoarele erau gratis! Ce ciudați (dar previzibili) sunt oamenii!

Întâmplător, această concluzie a rămas neschimbată și în cadrul altor experimente. Într-un caz, am stabilit prețul perișoarei Hershey's întâi la doi cenți, apoi la un cent și, în final, la zero cenți, iar cel al trufei, în mod corespunzător, la 27 de cenți, 26 de cenți și 25 de cenți. Am făcut acest lucru ca să vedem dacă reducerea de preț a perișoarei de la doi cenți la un cent și a trufei de la 27 de cenți la 26 de cenți va duce la vreo diferență în proporția de cumpărători pentru fiecare bomboană de ciocolată. N-a fost nicio diferență. Dar, din nou, atunci când am scăzut prețul perișoarei până la „gratis!", reacția a fost spectaculoasă. Cumpărătorii cereau în număr covârșitor perișoarele.

Ne-am zis că poate experimentul era cumva viciat, din moment ce cumpărătorii poate n-au chef să umble după mărunțiș de cenți prin geantă sau prin rucsacul din spate, ori poate că n-au deloc bani la ei. Un asemenea efect ar face ca oferta gratuită să pară mai atrăgătoare. Ca să rezolvăm și această posibilitate, am organizat alte experimente la câteva dintre cantinele cu plată ale MIT. În acest cadru, bomboanele de ciocolată au fost expuse imediat lângă casa de marcat, ca și cum ar fi fost una dintre promoțiile obișnuite ale cantinei, iar studenții interesați le-au adăugat pur și simplu pe tavă lângă celelalte feluri de mâncare și le-au plătit când au ajuns la casă. Cum a mers experimentul? Studenții au continuat să opteze în număr covârșitor pentru varianta „gratis!"

Ce anume e atât de ispititor la ideea de gratis!? De ce simțim un imbold irațional de-a ne repezi să profităm de un obiect gratis!, chiar și atunci când nu e deloc ceea ce ne dorim?

Eu cred că răspunsul este următorul. Majoritatea tranzacțiilor au o parte bună și una proastă, dar când ceva este gratis! uităm de partea proastă. Gratis! vine cu o asemenea încărcătură emoțională, încât percepem ceea ce ni se oferă drept cu mult, mult mai valoros decât este în realitate. De ce? Eu cred că din cauza spaimei înnăscute a ființei umane față de ideea de pierdere. Adevărata ispită a lui gratis! este legată de această spaimă. Nu există nicio eventualitate vizibilă de pierdere, atunci când alegem un obiect „gratis!" (doar e gratis). Dar să zicem că alegem obiectul care *nu* e gratis. Ah, dar acum există riscul de-a fi luat o decizie proastă – posibilitatea unei pierderi. Și uite-așa, din moment ce avem de ales, ne decidem pentru ceea ce nu costă nimic.

Din acest motiv, în țara prețurilor, zero nu-i deloc doar un preț oarecare. Sigur, 10 cenți pot să conteze enorm din punctul de vedere al cererii (să zicem că ați vinde milioane de barili de petrol), dar nimic nu se compară cu lovitura emoțională de berbec a lui „gratis!" Acesta, *efectul prețului zero*, joacă într-o categorie în care nu mai încape nimic altceva.

Neîndoielnic, „să cumperi ceva pentru nimic" este o exprimare oarecum oximoronică. Dar haideți să vă dau un exemplu despre felul cum cădem adesea în capcana de-a cumpăra ceva ce nici măcar nu ne dorim, pur și simplu din cauza acelei substanțe lipicioase care se cheamă gratis!

Recent, am văzut o reclamă în ziar a unui mare producător de aparatură electronică, în care mi se ofereau șapte filme pe DVD „gratis!", dacă eu cumpăram noul model de DVD-player al producătorului, cu tehnologie de redare în înaltă definiție. Mai întâi de toate, am eu nevoie chiar acum de un player cu

redare de înaltă definiție? Probabil că nu, pentru că foarte puține discuri sunt înregistrate cu această tehnologie nouă. Dar și dacă aș avea nevoie, n-ar fi mai înțelept din partea mea să aștept până ce prețurile mai coboară? Întotdeauna scad – și playerul de înaltă definiție care costă azi 600 $ va deveni foarte repede vechitura de mâine, care nu costă decât 200 $. În al doilea rând, producătorul avea cu siguranță o agendă de interese precise în spatele ofertei lui. Sistemul de înaltă definiție al acestei companii producătoare este la concurență acerbă cu Blu-Ray, o tehnologie pe care o susțin mulți alți producători. Chiar în acest moment, Blu-Ray are un oarecare avans, ceea ce înseamnă că-i foarte posibil să ajungă să domine pe piață. Prin urmare, cât valorează un DVD „gratis!", în condițiile în care aparatul de care depinde utilizarea lui se prea poate să dispară în curând de pe piață (la fel ca sistemul video Beta VHS)? Acestea sunt două gânduri raționale, cel puțin, care ne-ar putea împiedica să cădem sub vraja lui gratis! Deși, la naiba, trebuie să recunosc că DVD-urile alea „gratis!" tare bine arătau.

Ideea de-a obține ceva gratis! este, cu siguranță, un punct de atracție atunci când vorbim despre prețuri. Dar ce se întâmplă când oferta nu este un preț zero, ci un schimb pe gratis? Suntem noi la fel de sensibili la ideea de-a alege niște produse gratis, pe cât suntem la aceea de-a le obține fără să dăm nimic în plus? Acum câțiva ani, când se apropia sărbătoarea de Halloween, mi-a venit o idee de experiment cu care să studiez această întrebare. De data aceasta, nici măcar nu va mai trebui să ies din casă ca să-mi obțin răspunsurile.

Nici nu se înserase bine, când pe treptele verandei din fața casei mele a urcat Joey, un puști de nouă ani, îmbrăcat într-un costum de Spiderman, cu mască și cu o șapcă neagră de

baseball pe cap, cărând după el o pungă mare de plastic, galbenă. Era însoțit de mama lui, care voia să fie sigură că nimeni nu-i dă băiatului ei un măr cu o lamă de ras înăuntru. (Apropo, n-a existat nicicând un asemenea caz, de mere cu lame de ras înăuntru, care să fi fost împărțite copiilor de Halloween; e doar un basm din folclorul urban.) Mama a rămas totuși în stradă, pe trotuar, ca să-i dea lui Joey sentimentul că ar colinda de unul singur.

După tradiționala întrebare „Ne dați sau nu ne dați? Tratație sau farsă?", i-am spus lui Joey să-mi întindă mâna dreaptă. I-am pus în palmă trei perișoare Hershey's Kisses și l-am rugat să nu plece încă.

— Fii atent, poți să te alegi și cu unul din astea două batoane Snickers, am spus eu, arătându-i un baton mic și unul mai mare, dublu la gramaj față de primul. Uite, dacă tu îmi dai mie una din bomboanele alea pe care le ai în palmă, eu îți dau ție batonul ăsta Snickers mai mic. Iar dacă tu îmi dai mie două bomboane perișoare din palmă, eu îți dau ție batonul Snickers ăsta mare.

Faptul că se îmbracă într-un costum de păianjen gigant nu înseamnă că puștiul ar fi vreun prostănac. Batonul cel mic de Snickers cântărea treizeci de grame, iar cel mare, șaizeci de grame. Tot ce trebuia să facă Joey era să-mi dea o bomboană de ciocolată în plus (care cântărește cam cinci grame) și obținea un Snickers mic în plus. Acest târg probabil că l-ar fi încuiat pe un specialist în tehnologia rachetelor spațiale, dar pentru un țânc de nouă ani calculul era foarte simplu: obținea de peste șase ori rentabilitatea investiției (în greutatea netă a ciocolatei), dacă alegea batonul de Snickers mai mare. Cât ai clipi din ochi, Joey mi-a pus în palmă două dintre cele trei perișoare de ciocolată pe care le primise de la mine, și-a înșfăcat Snickersul cel mare și i-a dat drumul în punga lui cea galbenă.

Nu numai Joey a luat această decizie instantanee. Cu o singură excepție, toți copiii cărora le-am propus acest schimb au dat bomboanele perișoare pe batoanele mai mari de ciocolată.

Zoe a fost următoarea fetiță care a apărut pe stradă. Era îmbrăcată în prințesă, cu o rochie albă lungă, o baghetă magică într-o mână și o gălețică de Halloween de forma unui dovleac portocaliu în mâna cealaltă. Surioara ei mai mică se odihnea comod în brațele tatălui lor, arătând tare drăgălașă așa cum stătea cuibărită în costumul ei de iepuraș. După ce s-au apropiat, Zoe a intonat cu glăsciorul ei subțire și cristalin:

— Ne dați sau nu ne dați? Tratație sau farsă?

Recunosc că, în trecut, am fost uneori destul de drăcos încât să răspund:

— Farsă.

Majoritatea puștanilor rămân cu gura căscată, fiindcă niciodată n-au stat să se gândească temeinic la întrebarea lor, ca să vadă că permite și o a doua variantă de răspuns.

În acest caz, i-am dat fetiței Zoe tratația cuvenită – cele trei perișoare Hershey's. Dar aveam și o mică farsă, ca să zic așa, pregătită în mânecă. I-am oferit micuței Zoe un târg: să aleagă între a obține un baton Snickers mare la schimb cu una din perișoarele primite de la mine și a obține un baton Snickers mic „gratis!", fără să renunțe la niciuna din perișoarele primite.

Evident, un pic de calcul rațional (care, în cazul lui Joey, a fost mai mult decât amplu demonstrat) ar arăta că târgul cel mai bun constă în a lăsa baltă batonul Snickers mai mic, a plăti costul echivalent cu o perișoară Hershey's Kiss și a obține batonul Snickers mai mare. Comparând strict cantitatea de ciocolată, era de departe mai avantajos să renunți la o perișoară Hershey's Kiss (care cântărea cinci grame, deci a șasea parte

dintr-un Snickers mic) și să iei batonul Snickers mai mare (care cântărea cât două Snickers mici), în locul batonului mai mic (care cântărea treizeci de grame). Lui Joey și celorlalți copii care s-au confruntat cu situația în care ambele batoane Snickers costau ceva, această logică le-a fost perfect clară. Dar ce va face Zoe? Mintea ei de copil isteț va opta pentru varianta rațională – sau faptul că batonul Snickers mai mic era gratis! o va orbi și ea nu va mai vedea răspunsul corect din punct de vedere rațional?

Așa cum probabil ați și ghicit deja, Zoe, precum și ceilalți copii cărora le-am propus același târg, au fost complet orbiți de „gratis!" Cam 70 la sută din ei au renunțat la schimbul mai bun și l-au ales pe cel mai prost, doar pentru că era gratis!

A, da, și în caz că vă gândiți că eu și Kristina ne-am făcut un obicei din a profita de naivitatea copiilor, voi preciza aici că am repetat experimentul și cu puști mai mari, respectiv cu studenți de la MIT. Rezultatele au descris întocmai tiparul pe care l-am văzut de Halloween. Într-adevăr, atracția costului zero nu se limitează doar la tranzacțiile monetare. Indiferent că-i vorba de produse sau de bani, pur și simplu, nu putem rezista forței gravitaționale a lui „gratis!".

OK. Haideți să realizăm un test-fulger. Să zicem că eu v-aș oferi posibilitatea de-a alege între un cupon de cumpărături cadou de la Amazon.com în valoare de 10 $, „gratis!", și un cupon de cadou în valoare de 20 $, contra sumei de șapte dolari. Gândiți-vă repede. Care variantă ați alege-o?

Dacă v-ați repezit la cuponul oferit „gratis!", v-ați comportat la fel ca majoritatea oamenilor pe care i-am testat la unul dintre mall-urile orașului Boston. Dar mai uitați-vă o dată: un cupon în valoare de 20 $, contra sumei de șapte dolari, vă aduce un profit de 13 $. Ceea ce este evident mai bine decât

să primiți gratuit un cupon în valoare de 10 $ (câștigul vostru fiind deci de numai 10 $). Acum vedeți cum acționează comportamentul irațional?*

Dați-mi voie să vă spun o poveste care descrie influența indubitabilă a lui gratis! asupra comportamentului nostru. Acum câțiva ani, Amazon.com a început să ofere livrarea „gratis!" a comenzilor, dacă valoarea produselor comandate depășea o anumită sumă. Cineva care cumpăra o singură carte cu 16,95 $ putea să plătească 3,95 $ dolari în plus pentru transport, de exemplu. Dar, dacă mai cumpăra o carte, comanda totalizând să zicem 31,90 $, livrarea s-ar fi făcut „gratis!"

Unii cumpărători probabil că nu-și doreau cea de-a doua carte (și aici vorbesc din proprie experiență), dar livrarea gratis! era atât de tentantă, încât, ca să n-o piardă, se arătau dispuși să achite costul cărții în plus. Cei de la Amazon.com au fost foarte mulțumiți de rezultatul acestei oferte, dar au observat că, într-un anumit loc – în Franța –, nu apărea nicio creștere a vânzărilor. Să fie consumatorul francez mai rațional decât noi toți, ceilalți? Puțin probabil. Mai degrabă, din câte s-a constatat în final, clienții francezi reacționau la o ofertă diferită.

Iată ce s-a întâmplat. În loc să ofere livrarea gratis! la comenzile de peste o anumită valoare, cei din divizia franceză a companiei Amazon.com au stabilit un preț de un franc pentru comenzile respective. Doar un franc – adică vreo douăzeci de cenți. Ceea ce nu pare să difere prea mult de gratis!, dar uite că a contat. În fapt, după ce compania-mamă a schimbat promoția din Franța ca să includă și livrarea „gratis!", această

* Am mai desfășurat experimentul oferind cuponul cadou de 10 $ contra sumei de un dolar și cuponul cadou de 20 $ contra opt dolari. De data aceasta, majoritatea participanților s-a repezit la certificatul de 20 $ (n.a.).

țară s-a alăturat tuturor celorlalte unde se înregistraseră creșteri spectaculoase ale vânzărilor. Cu alte cuvinte, în timp ce livrarea pe un franc – curat chilipir – a fost ignorată de francezi, livrarea „gratis!" a provocat o reacție entuziastă.

America Online (AOL) a trăit o experiență asemănătoare acum câțiva ani, când a trecut de la tarifarea orară a accesului online printr-o linie telefonică, la un abonament lunar (în cadrul căruia puteai să stai logat câte ore doreai, în schimbul unui tarif fix de 19,95 $ pe lună). În pregătirea noii structuri de prețuri, AOL și-a redimensionat capacitățile pentru ceea ce compania considera că va fi o creștere cu cinci la sută a cererii. Ghiciți cu ce s-a ales? Cu o creștere peste noapte de la 140 000 la 236 000 de clienți care se conectau în sistem și cu o dublare a timpului petrecut online. Ceea ce poate părea un lucru bun – dar n-a fost așa. Clienții AOL au dat peste linii ocupate, iar AOL s-a văzut obligată să închirieze servicii de la alți furnizori de acces online (care-au fost mai mult decât încântați să-i vândă companiei AOL lățime de bandă – la prețul pipărat al lopeților de zăpadă pe timp de viscol!). Ce nu și-a dat seama Bob Pittman (președintele AOL de la vremea aceea) a fost că reacția clienților la ispita lui „gratis!" va fi aidoma cu cea a unor oameni morți de foame în fața bunătăților dintr-un bufet.

Atunci când avem de ales între două produse, așadar, vom reacționa adesea excesiv la cel gratuit. Probabil că vom opta pentru un cont curent și de cecuri „GRATIS!" (care n-are niciun fel de alte beneficii asociate) mai degrabă, decât pentru unul care ne costă cinci dolari pe lună comisionul de administrare. Da, numai că, în condițiile în care contul de cinci dolari pe lună cuprinde și cecuri de călătorie emise gratuit, posibilitatea de achitare electronică a facturilor etc., iar cel „gratis!" nu permite aceste lucruri, s-ar putea să sfârșim prin a cheltui

mai mult pe aceste pachet de servicii, folosind contul gratis!, decât dacă l-am avea pe cel cu cinci dolari. Asemănător, s-ar putea să alegem un credit ipotecar fără costuri de acordare, dar cu niște dobânzi și comisioane de ți se zbârlește părul în cap; și s-ar putea să ne alegem cu un produs pe care de fapt nu ni-l dorim, doar pentru că are pe lângă el și ceva gratuit.

În cea mai recentă experiență personală a mea cu această situație a fost vorba de o mașină. Anul trecut, aflat în căutarea unui nou automobil, știam că, de fapt, ar trebui să-mi cumpăr un minivan. Sincer să fiu, citisem o mulțime de lucruri despre minivanurile Honda, care nu mai aveau secrete pentru mine. Pe urmă însă, mi-a furat ochii un Audi, la început printr-o ofertă ispititoare: schimburi de ulei „gratis!" pe următorii trei ani. Cum aş fi putut rezista?

Ca să fiu în totalitate onest, Audi-ul era o mașină cu alură sportivă, și roșie pe deasupra, iar eu încă mă opuneam ideii că sunt un tată matur și responsabil, cu doi copii mici. Nu că m-ar fi dat complet peste cap schimbatul gratuit al uleiului, dar influența lui asupra mea a fost, dintr-o perspectivă rațională, nejustificat de mare. Simplul fapt că era „gratis!" a servit drept atracție suplimentară de care să mă pot agăța.

Deci l-am cumpărat pe drăguțul de Audi – cu uleiul lui gratis! (Câteva luni mai târziu, în timp ce eram pe o șosea, mi s-a rupt transmisia – dar asta-i altă poveste.) Bineînțeles că, dacă mi-aș fi pus puțin la rece capul înfierbântat, probabil că aș fi luat o decizie mai rațională. Eu conduc cam 11 000 de kilometri pe an; uleiul trebuie schimbat la fiecare 16 000 de kilometri; iar costul unei asemenea operații este de circa 75 $. În trei ani deci, aș economisi vreo 150 $ sau în jur de 0,5% din prețul de achiziție al mașinii – nicidecum un motiv judicios pe care să-mi întemeiez decizia de cumpărare. Și belelele nu se opresc aici: acum am un Audi care-i plin până-n tavan cu

jucării și figurine de plastic, un cărucior, o bicicletă și alte catrafuse de-ale copiilor. Aah, ce n-aș da să am un minivan!

Conceptul de zero se aplică și în privința consumului de timp. Timpul petrecut cu o activitate este, la urma urmei, răpit altei activități. Deci dacă stăm 45 de minute la coadă, așteptând să ne vină rândul la o degustare „gratis!" de înghețată, sau dacă pierdem o jumătate de oră completând datele dintr-un formular cât un cearșaf, pentru o reducere de preț microscopică, există un alt lucru pe care noi nu-l facem cu timpul nostru.

Exemplul personal preferat este ziua de intrare gratis! la un muzeu. În ciuda faptului că, la majoritatea muzeelor, biletul de intrare nici măcar nu este foarte scump, pe mine mă atrage mult mai mult ideea să-mi satisfac dorința de-a vedea artă atunci când prețul este zero. Bineînțeles că nu sunt singurul. Deci, în aceste zile, constat de obicei că muzeul este supraaglomerat; coada la intrare e foarte lungă; abia dacă poți vedea ceva înăuntru; iar lupta cu înghesuiala din jurul muzeului și de la bufet e o experiență mai degrabă neplăcută. Îmi dau eu seama că e o greșeală să mă duc la muzeu atunci când intrarea e gratis? Vă e clar că da – dar uite că mă duc în continuare.

Zero poate avea efect și asupra achizițiilor de produse alimentare. Producătorii de alimente trebuie să transmită tot felul de informații pe cutia de ambalaj. Ei trebuie să ne spună câte calorii are mâncarea dinăuntru, conținutul de grăsimi, de fibre etc. Este posibil ca atracția pe care o simțim față de prețul zero să fie valabilă și în cazul zero calorii, zero grăsimi trans, zero carbohidrați etc.? Dacă se aplică aceeași regulă generală, Pepsi va vinde mai multe cutii dacă pe etichetă scrie „zero calorii", decât dacă scrie „o calorie".

Să zicem că sunteți la bar, stând la povești cu niște amici. Cerând o anumită marcă de bere, obțineți o băutură fără calorii, cerând o altă marcă, o bere cu trei calorii. Care marcă vă va determina să considerați că beți o bere cu adevărat „ușoară"? Deși diferența dintre cele două sortimente de bere este neglijabilă, cea cu zero calorii vă va face să simțiți că procedați corect din punctul de vedere al sănătății. De fapt, s-ar putea să vă simțiți atât de bine pe chestia asta, încât să-i dați înainte și să comandați o farfurie cu cartofi prăjiți.

Deci puteți menține statu-quoul cu o taxă de 20 de cenți (ca în cazul livrărilor din Franța ale companiei Amazon.com) sau puteți declanșa un iureș nestăvilit, oferind ceva „gratis!" Gândiți-vă puțin ce forță de influență are această idee: zero nu este doar o simplă reducere, la fel ca oricare alta. Zero este o altă lume. Diferența dintre doi cenți și un cent este mică. Dar diferența dintre un cent și zero este uriașă!

Dacă vă ocupați de afaceri și înțelegeți bine acest lucru, puteți face niște chestii extraordinare. Vreți să atrageți o mulțime de oameni, care se îmbulzesc și se calcă pe picioare? Dați ceva gratis! Vreți să vindeți mai multe produse? Introduceți ceva gratis! în tranzacția de cumpărare.

Tot așa, putem folosi ideea de gratis! pentru a stimula politicile sociale. Vreți ca oamenii să conducă automobile electrice? Nu vă rezumați doar la a ieftini taxele de înmatriculare și de inspecție tehnică – eliminați-le de tot de la plată, așa încât să creați ceva gratis! Asemănător, dacă vă preocupă sănătatea, concentrați-vă pe depistarea timpurie, ca metodă de eliminare a acutizării bolilor grave. Vreți ca oamenii să procedeze chibzuit – adică să-și facă periodic colonoscopii, mamografii, verificarea colesterolemiei, verificarea glicemiei și altele asemenea? Nu vă rezumați doar la scăderea costului (prin diminuarea

contribuției de coplată). Oferiți gratis! aceste proceduri cruciale.

Eu cred că majoritatea strategilor de politici sociale chiar nu-și dau seama că gratis! este un atu în mâna lor – darămite să mai știe și cum să-l joace! Sigur că-i contraintuitiv, în vremurile astea de reduceri bugetare, să dai ceva gratis! Dar, dacă stăm puțin să ne gândim, metoda poate avea o înrâurire extraordinară, plus că este foarte logică și rațională.

ANEXĂ LA CAPITOLUL 3

Dați-mi voie să vă explic cum s-ar aplica logica teoriei economice standard la situația discutată de noi. Când cineva poate să aleagă una și numai una dintre două ciocolate, persoana respectivă trebuie să ia în considerare nu valoarea absolută a fiecărei ciocolate, ci valoarea ei relativă – ce anume obține persoana în cauză și la ce anume renunță. Ca prim pas, consumatorul rațional trebuie să calculeze beneficiile nete relative ale celor două ciocolate (valoarea gustului anticipat minus costul) și să ia o decizie în funcție de ciocolata care are beneficiul net cel mai mare. Cum ar arăta calculația asta, când costul trufei Lindt este de 15 cenți și costul perișoarei Hershey's este de un cent? Păi, consumatorul rațional va estima cantitatea de plăcere pe care se așteaptă s-o obțină din consumul trufei și din consumul perișoarei (să zicem că aceste cantități sunt de 50 și respectiv 5 unități de plăcere), din care va scădea neplăcerea pe care i-o provoacă renunțarea la 15 cenți și respectiv un cent din banii pe care-i are în buzunar (să zicem că aceasta echivalează cu 15 și respectiv o unitate de neplăcere). În total, consumatorul va obține astfel 35 de unități de plăcere (50 – 15) de pe urma trufei și 4 unități de plăcere (5 – 1)

de pe urma perișoarei. Trufa conduce cu 31 de puncte, deci e o alegere ușoară: trufa Lindt câștigă fără drept de apel.

Dar în cazul când costul se reduce cu aceeași valoare pentru ambele produse? (Adică trufele costă acum 14 cenți și perișoarele sunt gratis.) Se aplică aceeași logică. Gustul ciocolatelor nu s-a schimbat cu nimic, deci consumatorul rațional ar estima că plăcerea lui va fi de 50 și respectiv 5 unități. Ceea ce s-a schimbat este neplăcerea. În cadrul acestui tip de situație, consumatorul rațional va avea un nivel mai redus de neplăcere pentru ambele ciocolate, fiindcă prețurile s-au redus cu un cent (și cu o unitate de neplăcere). Aici apare ideea principală: deoarece ambele produse și-au redus prețul cu aceeași valoare, diferența lor relativă rămâne neschimbată. Plăcerea totală așteptată pentru trufă va fi acum de 36 de unități de plăcere (50 – 14), iar plăcerea totală așteptată pentru perișoară va fi acum de 5 unități de plăcere (5 – 0). Trufa continuă să conducă cu 31 de puncte, deci ar trebui să fie o alegere la fel de ușoară ca înainte. Trufa ar trebui să câștige fluierând.

Așa ar trebui să arate tiparul comportamentului de alegere, dacă singurele forțe aflate în joc ar fi cele ale analizei raționale cost-beneficiu. Faptul că rezultatele experimentelor noastre sunt atât de diferite ne spune, clar și răspicat, că se mai întâmplă și altceva.

4 | Costul normelor sociale

De ce suntem încântați să facem un lucru, dar nu și când ne plătește cineva pentru el

Ești la socri acasă, de Ziua Recunoștinței, și ce de bunătăți, de-ți lasă gura apă, a așternut soacra pentru tine pe masă! Friptura de curcan are o culoare brun-aurie; umplutura e făcută în casă și exact așa cum îți place ție. Copiii tăi nu mai pot de încântare: în vârful mormanului de piure din batate, bunica le-a pus bezelele umplute pe care le vor topi deasupra focului aprins în curte, cum e obiceiul. Iar nevastă-ta e măgulită: rețeta ei preferată de plăcintă cu dovleac a fost aleasă pentru desert.

Festivitățile continuă până târziu după-amiază. Îți mai desfaci nițel cureaua peste burtă și sorbi dintr-un pahar cu vin. Privind-o cu afecțiune pe soacra ta, de cealaltă parte a mesei, te ridici în picioare și-ți scoți portofelul.

— Mamă, pentru toată dragostea cu care ai pregătit minunățiile astea, cât îți datorez? spui tu cu sinceritate.

În timp ce tăcerea se lasă peste cei adunați în jurul mesei, tu fluturi un teanc de bancnote.

— Crezi că trei sute de dolari ajung? Nu, stai, zău, meriți să-ți dau patru sute!

Nu-i un tablou pe care Norman Rockwell, optimistul încrezător în bunătatea ființei umane, ar fi ales să-l picteze. Un pahar de vin se răstoarnă; soacra ta se ridică, roșie toată la față;

cumnata te săgetează cu o privire fioroasă; și nepoțica ta izbucnește în lacrimi. Din câte se pare, pentru tine sărbătoarea de Ziua Recunoștinței, la anul, s-ar putea să constea dintr-un dejun cu mâncare gata preparată de la hipermarket, în fața televizorului de acasă.

Ce se petrece aici? De ce s-a supărat toată lumea, pentru o banală ofertă de plată directă? Răspunsul este acela că trăim simultan în două lumi diferite: una în care predomină normele sociale și cealaltă în care normele pieței fac regulile. Normele sociale cuprind și solicitările amicale pe care și le fac oamenii unii altora. Ai putea să mă ajuți să mut canapeaua asta? N-ai vrea să mă ajuți să schimb cauciucul la mașină? Normele sociale își au rădăcinile în firea noastră socială și în nevoia noastră de comunitate. De obicei, sunt îngăduitoare și vagi. Răsplata pe loc nu e neapărat necesară: poți muta canapeaua vecinului, dar asta nu înseamnă că el trebuie să vină imediat și să ți-o mute și el pe-a ta. E ca atunci când deschizi curtenitor ușa cuiva: amândurora gestul vă face plăcere, dar reciprocitatea nu este imediat necesară.

Cea de-a doua lume, aceea guvernată de normele pieței, este foarte diferită. N-are nimic călduț sau vag. Schimburile sunt clare și perfect conturate: salarii, prețuri, chirii, dobânzi și costuri-și-beneficii. Relațiile de piață de acest fel nu sunt neapărat rele sau meschine – de fapt, ele cuprind și sprijinirea pe propriile forțe, inventivitatea și individualismul –, dar ele presupun într-adevăr beneficii comparabile și plăți prompte. Atunci când ești în sfera normelor pieței, obții ceea ce ai plătit – pur și simplu, așa stau lucrurile aici.

Atunci când avem grijă ca normele sociale și normele pieței să rămână pe făgașul lor separat, viața merge înainte și lucrurile se desfășoară destul de lin. Să luăm sexul, de pildă. Îl

putem obține gratis, în contextul social, acolo unde el este, sperăm noi, plin de căldură și vitalitate în plan emoțional. Dar mai există și sex de piață, sex care este la cerere și care costă bani. Chestiunea pare foarte simplă: soții (sau soțiile) nu cer acasă un „număr" contra 50 $; iar prostituatele (sau prostituații) nu nădăjduiesc la dragoste eternă.

Dar când normele sociale și normele pieței se ciocnesc, încep să apară necazurile. Hai să rămânem la exemplul sexului. Un tip scoate o fată la restaurant și la film, și el e cel care achită nota și biletele. Cei doi ies din nou împreună, și el plătește totul încă o dată. Ies și pentru a treia oară, iar el se scormonește iar în buzunar ca să achite mâncarea și distracția. Moment în care el speră măcar la un sărut pasional în pragul ușii. Portofelul lui s-a subțiat periculos de mult, dar și mai rău e ceea ce se petrece în mintea lui: are dificultăți în a împăca norma socială (cum se face curte unei femei) cu norma de piață (bani pentru sex). La cea de-a patra ieșire împreună, el pomenește, chipurile în treacăt, cât de mult îl costă pe el aceastā relație romantică. Acum chiar că a sărit calul. A încălcat norma! Ea îl face nesimțit și-i întoarce spatele, furioasă. El ar fi trebuit să știe că nu poți amesteca normele sociale cu cele ale pieței – mai ales în acest caz – fără a sugera că doamna e de moravuri îndoielnice. Și ar fi trebuit să-și amintească și nemuritoarele cuvinte ale lui Woody Allen: „Cel mai scump e sexul gratis".

În urmă cu câțiva ani, James Heyman (un profesor de la Universitatea St. Thomas) și cu mine am decis să studiem efectele normelor sociale și ale normelor pieței. Simularea incidentului de la masa de Ziua Recunoștinței ar fi fost perfectă, dar, având în vedere daunele pe care le-am fi putut aduce relațiilor de familie ale participanților noștri, am ales ceva nu chiar atât

de delicat. De fapt, a fost una dintre cele mai plicticoase însărcinări pe care le-am putut găsi. (Există o tradiție în științele sociale de a folosi activități foarte plicticoase.)

În acest experiment, pe monitorul unui calculator era prezentat un cerc în partea stângă și un pătrat în partea dreaptă. Sarcina subiecților experimentului consta în a trage cercul cu ajutorul mouse-ului până deasupra pătratului. Odată ajuns să se încadreze în conturul pătratului, cercul dispărea de pe ecran și la punctul de pornire din stânga apărea un altul. Le-am cerut participanților să tragă cu mouse-ul cât de multe cercuri puteau, iar noi am contabilizat câte reușeau să introducă în pătrat pe parcursul a cinci minute. Aceasta era mărimea folosită de noi pentru a le cuantifica productivitatea muncii – efortul pe care l-ar investi în această sarcină.

Cum putea această punere în ecuație să arunce lumină asupra schimburilor sociale și celor de piață? Unii dintre participanți au primit cinci dolari pentru activitatea lor în cadrul micului experiment. Acestora li s-au dat banii atunci când au intrat în sala de laborator; și li s-a spus că, la finalul celor cinci minute, calculatorul îi va anunța că sarcina a fost îndeplinită, moment în care ei urmează să părăsească laboratorul. Dat fiind că îi plătisem pentru efortul lor, ne așteptam ca ei să aplice normele pieței la această situație și să se comporte în consecință.

Participanților dintr-un al doilea grup li s-au dat aceleași instrucțiuni procedurale de bază și aceeași sarcină; dar, pentru ei, recompensa a fost mult mai mică (50 de cenți într-un experiment și 10 cenți în celălalt). Din nou, ne așteptam de la participanți să aplice normele pieței la această situație și să se poarte în consecință.

În fine, am avut și un al treilea grup, căruia le-am prezentat sarcina sub forma unei solicitări sociale. Nu le-am oferit

participanților din acest grup nimic concret drept răsplată pentru efortul lor; era pur și simplu o favoare pe care le-o ceream. Noi ne așteptam de la acești subiecți să aplice normele sociale la situație și să acționeze în consecință.

Cât de mult efort au depus participanții din fiecare grup? În deplin acord cu etosul normelor pieței, cei care au primit cinci dolari au tras în medie 150 de cercuri, iar cei care au primit 50 de cenți au tras în medie 101 cercuri. Precum era de așteptat, o sumă mai mare de bani i-a determinat pe participanții noștri să fie mai motivați și să-și dea mai multă osteneală (cam cu 50 la sută în plus).

Dar ce s-a întâmplat în situația fără bani? Acești participanți au muncit mai puțin decât cei care au primit recompensa bănească mai mică? Sau, dată fiind absența banilor din ecuație, au aplicat normele sociale în acea situație și au depus un efort mai mare? Rezultatele au demonstrat că, în medie, ei au tras 168 de cercuri, deci mult mai multe decât cei plătiți cu 50 de cenți și ceva mai multe decât cei care fuseseră plătiți cu cinci dolari. Cu alte cuvinte, participanții noștri s-au străduit mai mult în condițiile normelor sociale nebănești, deci pentru nimic, decât pentru atotputernicul dolar (mă rog, jumătate de dolar).

Poate că ar fi trebuit să ne așteptăm la una ca asta. Se pot da multe exemple care demonstrează că oamenii vor munci mai mult pentru o cauză, decât pentru bani. În urmă cu câțiva ani, de pildă, Asociația Americană a Pensionarilor i-a întrebat pe câțiva avocați dacă ar fi dispuși să le ofere pensionarilor nevoiași servicii legale nu chiar atât de scumpe, la un tarif de genul 30 $ pe oră. Avocații au spus că nu. După care, un manager de program de la Asociația Pensionarilor a avut o idee genială: i-a întrebat pe avocați dacă ar vrea să-și ofere serviciile gratis unor pensionari nevoiași. În număr covârșitor, avocații au spus că da.

Ce se petrece aici? Cum ar putea zero dolari să fie o variantă mai atractivă decât 30 $? Când s-a pomenit ceva de bani, avocații au folosit normele pieței și oferta li s-a părut neîndestulătoare relativ la nivelul de piață al salariului lor. Când nu s-a pomenit nimic de bani, ei au folosit normele sociale și au fost dispuși să-și ofere voluntar o parte din timpul lor. De ce n-au acceptat pur și simplu cei 30 $, gândindu-se la ei înșiși ca la niște voluntari care primesc 30 $? Pentru că, odată ce în considerentele noastre intră normele de piață, normele sociale sunt excluse.

O concluzie similară a tras Nachum Sicherman, un profesor de economie de la Universitatea Columbia care lua lecții de arte marțiale în Japonia. *Sensei*-ul (maestrul care preda lecțiile) nu le lua bani cursanților din grupul său. Cursanții, considerând că nu-i cinstit așa, l-au abordat într-o zi și i-au propus să-l plătească pentru timpul și eforturile lui. Așezându-și jos *shinai*-ul (sabia de bambus pentru antrenament), maestrul le-a răspuns calm că, dacă ar fi să le ia bani, ei nu și-ar putea permite serviciile lui.

În cadrul experimentului anterior, așadar, cei care au fost plătiți cu 50 de cenți nu și-au spus în sinea lor: „Bravo mie; nu doar că sunt băiat bun, făcându-le cercetătorilor o favoare, dar mai și câștig ceva bani din chestia asta", ceea ce i-ar fi determinat să muncească mai asiduu decât cei care nu primeau niciun ban. Dimpotrivă, și-au comutat mentalitatea pe sistemul normelor de piață, au decis că suma de 50 de cenți nu-i cine știe ce și au muncit fără tragere de inimă. Cu alte cuvinte, când normele pieței au intrat în laborator, normele sociale au fost date afară.

Dar ce s-ar întâmpla dacă am înlocui plata în bani cu un cadou? Fără îndoială că soacra ta ar accepta o sticlă de vin bun

la masă, nu? Sau, de ce nu, un dar care să fie de folos prin casă (o plantă care să purifice aerul în apartament, de pildă). Sunt cadourile niște metode de schimb care ne mențin în cadrul normelor sociale? Participanții care ar primi asemenea cadouri ar ieși din modul de gândire al normelor sociale, intrând în cel al normelor pieței, sau faptul că li se oferă cadouri drept recompensă i-ar menține în sfera socială?

Ca să aflăm unde anume, exact, se plasează cadourile pe linia de graniță dintre normele sociale și cele de piață, James și cu mine am decis să derulăm un nou experiment. De data aceasta, nu le-am oferit participanților bani pentru a trage cercuri dintr-o parte într-alta a ecranului de calculator; le-am oferit cadouri. Am înlocuit recompensa sub forma a 50 de cenți cu un baton de Snickers (care valora tot cam 50 de cenți), iar stimulentul de cinci dolari l-am înlocuit cu o cutie de bomboane de ciocolată Godiva (care costa cam cinci dolari).

Participanții au intrat în laborator, au muncit cât i-a lăsat inima și au plecat. Apoi, noi ne-am uitat la rezultate. Din câte s-a vădit, toate cele trei grupuri ale experimentului au depus cam același grad de efort în sarcina executată, indiferent dacă au primit un baton Snickers mic (acești participanți au tras în medie 162 de cercuri), bomboane de ciocolată Godiva (acești participanți au tras în medie 169 de cercuri) sau un nimic pe băț (acești participanți au tras în medie 168 de cercuri). Concluzia? Nimeni nu se simte ofensat de un mic cadou, pentru că până și niște daruri de valoare redusă ne mențin în lumea schimburilor sociale și la distanță de normele pieței.

Dar ce s-ar întâmpla dacă am amesteca semnalele pentru cele două tipuri de norme? Ce s-ar întâmpla dacă am combina norma de piață cu norma socială? Altfel spus, dacă le-am spune participanților că le vom da „un baton Snickers *de 50 de cenți*" sau „o cutie de ciocolată Godiva *de cinci dolari*", ce vor

face ei? „Un baton Snickers de 50 de cenți" i-ar impulsiona pe subiecții noștri să muncească cu tot atâta hărnicie cât i-a făcut „un baton Snickers" să-și dea osteneala sau îi va face să se lase pe tânjală la fel cum i-a demotivat derizoria sumă de 50 de cenți? Sau rezultatul va fi pe undeva pe la mijloc? Experimentul următor a verificat aceste idei.

După cum a reieșit în final, participanții nu s-au simțit deloc motivați să muncească atunci când au primit batonul Snickers de 50 de cenți, și, de fapt, efortul depus de ei a fost același ca atunci când au fost plătiți cu 50 de cenți în numerar. Ei au reacționat la cadoul căruia i se pusese explicit un preț în exact același mod în care au reacționat la plata în bani; iar cadoul nu a mai declanșat trecerea la norma socială – intrase deja în sfera normelor de piață.

Apropo, am reprodus ulterior situația în care i-am întrebat pe trecătorii de pe stradă dacă vor să ne ajute să dăm jos o canapea dintr-un camion. Am obținut aceleași rezultate. Oamenii sunt dispuși să muncească pe gratis și sunt dispuși să muncească pentru un salariu rezonabil; dar ia să le oferi doar o remunerație mică, și te vor refuza net! Cadourile sunt eficiente și pentru canapele: dacă le oferi oamenilor ceva în dar, chiar și fără mare valoare, este suficient ca să-i faci să te ajute; dar ia să le spui cât te-a costat cadoul, că te vor lăsa cu ochii-n soare cât ai clipi.

Aceste rezultate arată că, pentru a determina apariția normelor de piață, ajunge să pomenim ceva de bani (chiar și atunci când nu are loc un schimb monetar efectiv). Dar, firește, normele pieței nu se referă doar la efortul de muncă – ele au legătură cu o gamă variată de comportamente, printre care sprijinirea pe propriile puteri, ajutorarea și individualismul. Simplul fapt că îi stimulează ceva să se gândească la bani îi determină oare pe oameni să se comporte altfel în aceste

privințe? Premisa respectivă a fost studiată în cadrul unui set de experimente extraordinare, desfășurate de Kathleen Vohs (o profesoară de la Universitatea din Minnesota), Nicole Mead (o masterandă de la Universitatea de Stat din Florida) și Miranda Goode (o masterandă de la Universitatea British Columbia).

Cele trei cercetătoare le-au cerut participanților la experimentele lor să efectueze o „sarcină de formare a propozițiilor din cuvinte amestecate", adică să rearanjeze ordinea cuvintelor dintr-o listă pentru a forma propoziții. În cazul participanților dintr-un grup, sarcina era bazată pe cuvinte neutre (de exemplu, „E frig afară"); în cazul celuilalt grup, sarcina era bazată pe cuvinte care aveau legătură cu banii (de exemplu, „Salariu mare").* Va fi oare suficient să se gândească în acest fel la bani, pentru ca participanții să-și schimbe modul de comportare?

Într-unul din experimente, participanții au terminat sarcina aranjării cuvintelor și apoi li s-a dat o problemă logică dificilă, în care li se cerea să aranjeze 12 discuri într-un pătrat. Înainte de a ieși din încăpere, supraveghetorul experimentului le-a spus că pot veni oricând la el dacă au nevoie de ajutor. Cine credeți că a cerut mai repede ajutor: cei care lucraseră cu propozițiile despre „salariu" și sugestia implicită legată de bani sau cei care lucraseră cu propozițiile „neutre", despre vreme și alte asemenea subiecte? Așa cum a reieșit în final, studenții care avuseseră sarcina despre „salariu" s-au luptat cu problema logică timp de vreo cinci minute și jumătate, înainte să ceară ajutor, pe când cei care avuseseră sarcina neutră au cerut ajutor după vreo trei minute. Gândul la bani, prin urmare, i-a

* Procedeul general se numește amorsare comportamentală, iar sarcina aranjării cuvintelor amestecate are rolul de a-i face pe participanți să se gândească la un anumit subiect – fără instrucțiunea expresă și directă de a face acest lucru (n.a.).

făcut pe participanții din grupul „salariu" să se bizuie mai mult pe forțele proprii și să fie mai reticenți la ideea de a cere ajutor.

Acești participanți s-au arătat însă mai reticenți și în a-i ajuta pe alții. Practic, după ce s-au gândit la bani, ei au fost mai puțin dornici să-l ajute pe supraveghetorul experimentului să introducă datele în calculator, mai puțin dispuși să ajute un alt participant care părea derutat și mai puțin înclinați să ajute un „străin" (un cercetător incognito) care a împrăștiat „accidental" pe jos creioanele dintr-o cutie.

Pe ansamblu, participanții din grupul „salariu" au manifestat multe dintre caracteristicile pieței: ei au fost mai egoiști și mai independenți; ei au dorit să petreacă mai mult timp singuri; ei au fost mai înclinați să aleagă sarcini care cereau un efort pur individual, mai degrabă decât muncă în echipă; și când decideau unde doresc să se așeze, alegeau locuri aflate mai departe de persoana cu care li se spunea să lucreze, oricare ar fi fost aceea. Într-adevăr, simplul fapt că ne gândim la bani ne face să ne purtăm așa cum cred cei mai mulți economiști că ne purtăm – și mai puțin ca animalele sociale care suntem în existența noastră cotidiană.

Aceste observații mă conduc la o ultimă reflecție: atunci când ești la restaurant cu o fată, pe care ai invitat-o fiindcă te interesează o relație amoroasă cu ea, pentru numele lui Dumnezeu, nu pomeni de prețul felurilor pe care le-ați ales! Da, sunt tipărite foarte clar pe meniu. Da, ar putea fi un prilej să-ți impresionezi partenera cu calibrul localului unde ai dus-o. Dar, dacă bați prea multă monedă (ca să zic așa...) pe asta, foarte probabil că vei deplasa relația voastră din domeniul social în cel al normelor pieței. Da, partenera ta s-ar putea să nu-și dea seama ce gaură în buget ți-a făcut această invitație. Da, soacra ta s-ar putea să presupună că sticla pe care i-ai adus-o

cadou e un zaibăr oarecare, de 10 $, când de fapt a costat 60 $ și e un merlot de soi. Dar acesta este prețul pe care trebuie să-l plătești pentru a-ți menține relațiile în domeniul social și cât mai departe de normele pieței.

Prin urmare, trăim în două lumi: una caracterizată prin schimburi sociale și cealaltă caracterizată prin schimburi de piață. Este evident că aplicăm norme diferite acestor două genuri de relații. Mai mult decât atât, introducerea normelor pieței în schimburile sociale încalcă, așa cum am văzut, normele sociale și dăunează relațiilor umane. Odată comisă o greșeală de acest fel, remedierea unei relații sociale este greu de făcut. Odată ce te-ai oferit să plătești pentru delectabila masă de Ziua Recunoștinței, soacra ta va ține minte incidentul ani mulți de-acum încolo. Iar dacă i-ai oferit vreodată unei potențiale partenere romantice „șansa" să treacă direct la subiect, să reducă prețul procesului de curtare și să sară direct în pat cu tine, după toate probabilitățile, vei fi compromis iremediabil și pe vecie relația voastră amoroasă.

Bunii mei prieteni Uri Gneezy (un profesor de la Universitatea California din San Diego) și Aldo Rustichini (un profesor de la Universitatea din Minnesota) mi-au furnizat un test foarte ingenios asupra efectelor pe termen lung pe care le poate avea o trecere bruscă de la normele sociale la cele ale pieței.

Acum câțiva ani, ei au studiat un centru de îngrijire a copiilor pe timp de zi, din Israel, ca să vadă dacă impunerea unei amenzi părinților care veneau târziu ca să-și ia copiii acasă reprezenta un factor eficace de descurajare a acestui comportament. Uri și Aldo au ajuns la concluzia că amenda nu dădea rezultate prea bune, ba, de fapt, avea efecte negative pe termen lung. De ce? Înainte de introducerea amenzii, personalul grădiniței și părinții aveau un contract social, cu norme sociale privind cazurile de

întârziere. Astfel, dacă părintele întârzia – așa cum se mai întâmplă din când în când –, el se simțea vinovat din această cauză, iar sentimentul de-a fi în culpă îl îndemna să fie mai punctual în a-și lua copilul de la grădiniță, pe viitor. (În Israel, vinovăția pare să fie o metodă eficace de-a obține conformarea.) Dar odată impusă amenda, centrul de îngrijire a copiilor a înlocuit fără să vrea niște norme sociale cu norme ale pieței. Acum, că părinții *plăteau* pentru culpa de-a veni târziu, ei interpretau situația în termenii normelor de piață. Cu alte cuvinte, dat fiind că li se percepea o amendă, puteau hotărî cu de la sine putere dacă să întârzie sau nu. Nu cred că mai e nevoie s-o spun, dar nu asta fusese în intenția administratorilor grădiniței.

Dar adevărata poveste abia aici începe. Partea cea mai interesantă s-a petrecut câteva săptămâni mai târziu, când grădinița a desființat amenda. Acum se revenise la norma socială, dinspre partea grădiniței. Părinții vor reveni și ei la norma socială? Sentimentul lor de vinovăție se va întoarce și el? Nicidecum. După eliminarea amendei, comportamentul părinților a rămas neschimbat. Ei au continuat să vină și să-și ia copiii după ora stabilită. De fapt, când s-a renunțat la amendă, s-a observat o ușoară creștere a cazurilor de întârziere (la urma urmei, fuseseră îndepărtate atât normele pieței, cât și cele sociale).

Acest experiment ilustrează o nefericită realitate: atunci când o normă socială se lovește de o normă a pieței, norma socială dispare. Cu alte cuvinte, relațiile sociale nu sunt ușor de restabilit. Când ulcica s-a făcut țăndări – odată ce o normă socială e eliminată de o normă a pieței – rareori o mai poți lipi la loc, așa cum a fost.

Faptul că trăim atât într-o lume socială, cât și într-o lume a pieței are multe implicații pentru viețile noastre. Din când în când, cu toții avem nevoie de-o mână de ajutor din partea

cuiva, ca să mutăm ceva, ca să aibă grijă de copiii noștri câteva ceasuri sau ca să ne ridice corespondența cât timp suntem plecați din oraș. Care-i cel mai bun mod prin care-i putem motiva pe prietenii și pe vecinii noștri să ne ajute? Banii ar rezolva problema? Eventual sub forma unui cadou? Dar cât? Sau să nu le dăm nimic? Așa cum sunt convins că știți cu toții, nu-i deloc ușor să ghicești pașii potriviți în cadrul acestui cadril social – mai ales atunci când există riscul de-a împinge o relație în domeniul unui schimb de piață.

Iată mai jos câteva răspunsuri. E perfect în regulă să-i ceri unui prieten să te ajute să muți o mobilă grea sau să cari câteva cutii. Dar nu-i corect să-i ceri să te ajute să muți o grămadă de mobilă sau să care zeci de cutii – mai ales dacă trebuie s-o facă muncind cot la cot cu niște angajați ai firmei de mutări, care primesc bani pentru aceeași sarcină. Prietenul tău s-ar putea să aibă senzația că profiți de bunăvoința lui. Asemănător, nu-i nimic exagerat în a ruga un vecin (care, întâmplător, e avocat) să-ți ia el corespondența cât tu ești plecat în concediu. Dar devine excesiv să-l rogi să-ți redacteze gratis un contract de închiriere – chiar dacă timpul pe care el îl consumă pentru tine este același.

Echilibrul fragil dintre normele sociale și cele de piață este evident și în lumea afacerilor. În ultimele câteva decenii, firmele au încercat să se promoveze în ochii publicului consumator drept entități cu spirit social comunitar – adică, ele ar vrea ca noi să le privim ca pe niște membri ai familiei sau măcar ca pe niște prieteni alături de care trăim în aceeași fundătură. „Ca un bun vecin, State Farm e lângă tine", sună un slogan familiar. Un altul ar fi îndemnul blajin al celor de la Home Depot: „Tu poți s-o faci. Noi te ajutăm".

Oricine-o fi demarat mișcarea în direcția abordării sociale a clienților, a avut o idee formidabilă. Dacă firma și clienții ei

sunt o mare familie, atunci firma se alege cu mai multe avantaje. Nimic nu contează mai mult decât loialitatea. Micile încălcări ale acordului tacit – când ți se încurcă facturile și chiar când ți se impune o modestă majorare a primelor de asigurare – sunt trecute cu vederea. Firește, că relațiile au suișuri și coborâșuri, dar, una peste alta, sunt o chestie foarte bună.

Dar uite ce mi se pare mie ciudat: deși firmele au investit miliarde de dolari în marketing și publicitate pentru crearea de relații sociale – sau măcar a unei impresii de relații sociale –, ele nu par să înțeleagă natura unei asemenea relații și, în particular, a riscurilor sale.

De exemplu, ce se întâmplă atunci când un client emite un cec neacoperit de soldul din cont? Dacă relația se bazează pe normele pieței, banca îl taxează cu niște bani în plus, iar clientul înghite în sec și plătește. Afacerile sunt afaceri. Oricât de iritantă ar fi penalizarea, rămâne totuși acceptabilă. În cadrul unei relații sociale însă, o penalizare babană și venită hăt, la mult timp după eveniment – în locul unui apel telefonic amical din partea managerului băncii sau al unei derogări automate de la plata penalizărilor – nu este doar un factor cu efect negativ asupra relației: e o lovitură de cuțit pe la spate! Consumatorii o vor lua ca pe o ofensă personală. Vor pleca furioși de la bancă și vor petrece ore întregi plângându-se amicilor de nesimțirea cu care au fost tratați. La urma urmei, această relație a fost formulată explicit ca un schimb social. Oricât de multe bomboanele, slogănele și gesturi simbolice de prietenie ar oferi o bancă, ajunge o singură violare a normelor schimbului social, pentru a-l împinge pe consumator înapoi pe terenul schimburilor de piață. Da, da, chiar atât de repede se poate răsturna situația.

Care-s consecințele? Dacă vedeți lucrurile din perspectiva unei firme, sfatul meu este să țineți minte că nu puteți fi și în

car, și în căruță. Nu-l puteți trata pe client ca pe un prieten apropiat, în clipa de față, iar un minut mai târziu să-l tratați impersonal – sau, și mai rău, ca pe o pacoste sau ca pe un concurent – fiindcă așa vi se pare mai convenabil sau mai profitabil. Nu așa funcționează mecanismul relațiilor sociale. Dacă vreți o relație socială, foarte bine, nu vă împiedică nimeni, dar nu uitați că trebuie s-o păstrați așa în orice împrejurare.

Pe de altă parte, dacă vă gândiți că probabil veți fi nevoiți din când în când să dați milităria jos din pod – să-i taxați în plus pe clienți pentru servicii suplimentare sau să le ciocăniți puțin în masă, ca să-i aduceți la ordine –, poate ar fi mai indicat să nu aruncați banii pe geam de la bun început, pentru a face din firma voastră o opțiune vag afectuoasă. În acest caz, mulțumiți-vă cu o propunere simplă de valoare oferită clientului: enunțați ce anume dați și ce anume așteptați în schimb. Din moment ce nu instituiți niciun fel de norme sau așteptări sociale, nu puteți nici să le încălcați – la urma urmei, nu-i nimic personal, e o simplă afacere.

Firmele au încercat să stabilească norme sociale și cu angajații lor. Nu dintotdeauna a fost așa. Cu ani în urmă, relația lor cu forța de muncă a Americii era mai mult un fel de schimb industrial, care se mișca după cum dicta piața. Pe-atunci, mentalitatea era adesea cea a pontajului sau a orarului de muncă fix, de la nouă la cinci. Munceai patruzeci de ore pe săptămână și vineri îți primeai cecul de salariu. Dat fiind că erai plătit cu ora, știai exact când lucrezi pentru patron și când nu. Auzeai sirena de la fabrică (sau echivalentul acestui semnal în mediul de birou) și gata, tranzacția era încheiată. Acesta era un schimb de piață clar și funcționa adecvat pentru ambele părți.

Astăzi, companiile văd un avantaj în crearea unui schimb social. La urma urmei, pe piața din ziua de azi suntem creatori

de produse intangibile. Creativitatea contează mai mult decât utilajele industriale. La fel, linia de demarcație dintre muncă și timp liber s-a estompat și ea. Oamenii care dirijează lucrurile la locul nostru de muncă vor ca noi să ne gândim la muncă și în timp ce mergem cu mașina spre casă, și în timp ce suntem sub duș. Ei ne-au dat laptopuri, telefoane mobile și Blackberry-uri ca să acopere distanța dintre „la serviciu" și „acasă".

Conceptul zilei de muncă cu orar fix, de la nouă la cinci, se vede și mai mult estompat de tendința multor companii de a renunța la salariul orar și a-l adopta pe cel lunar. În acest mediu de muncă non-stop, douăzeci și patru de ore pe zi, șapte zile din șapte, normele sociale au un foarte mare avantaj: ele tind să-i facă pe angajați să fie pasionați de munca lor, să fie harnici, flexibili și preocupați. Pe o piață unde loialitatea lucrătorilor față de angajatorul lor se clatină adesea, normele sociale reprezintă una dintre cele mai bune metode de a-i face pe angajați să fie și motivați, și loiali.

Exemplul software-urilor fără licență sau „open source" ne arată ce potențial au normele sociale. În cazul platformei Linux și al altor proiecte bazate pe colaborare, poți să postezi pe unul dintre avizierele online o întrebare despre vreo hibă a programului și vei vedea cât de repede cineva, dacă nu chiar o mulțime de oameni, reacționează la solicitarea ta și vor remedia problema – consumându-și din propriul timp liber. Ai putea să plătești acest serviciu punctual? Foarte probabil că da. Dar, dacă ar trebui să angajezi niște oameni de același calibru profesional, te-ar costa o mână și-un picior! Mai degrabă, oamenii din aceste comunități sunt fericiți să-și acorde din timpul lor societății în ansamblu (lucru pentru care se aleg în schimb cu aceleași beneficii sociale pe care le obținem cu toții când ajutăm un prieten să-și zugrăvească în casă). Ce învățăminte putem trage de aici,

care să se aplice și în lumea afacerilor? Că există și alte recompense sociale care motivează puternic comportamentul – și că una dintre cele mai puțin folosite în mediul corporatist este încurajarea recompenselor sociale și a întăririi reputației.

Dacă angajații promit să muncească mai intens pentru a respecta un termen-limită important (chiar cu prețul amânării unor obligații de familie), dacă li se cere brusc să urce în avion, peste o oră de-acum înainte, ca să participe la o întâlnire, atunci ei trebuie să primească în schimb ceva similar – ceva cum ar fi sprijin când sunt bolnavi sau șansa de a-și păstra slujbele, atunci când piața amenință să-i lase fără locuri de muncă.

Numai că, deși unele companii au reușit să-și creeze norme sociale în relația cu angajații lor, obsesia actuală în ceea ce privește profiturile pe termen scurt, externalizarea activităților și reducerea draconică a costurilor amenință să submineze toate succesele de până acum. În cadrul unui schimb social, în fond, oamenii cred că, dacă li se întâmplă ceva rău, ei se pot baza pe partea cealaltă pentru a-i proteja și a-i ajuta. Aceste credințe nu sunt formulate ca atare într-un contract, dar ele constituie niște obligații generale, de a asigura sprijin și ajutor când omul e la nevoie.

Din nou, firmele nu pot avea numai avantaje. În particular, pe mine mă îngrijorează că recentele reduceri pe care le vedem în beneficiile angajaților – îngrijirea copiilor, pensii, orar flexibil, săli de sport, cantină, picnicuri cu familia etc. – se fac cel mai probabil pe seama schimbului social, afectând astfel productivitatea lucrătorilor. Cel mai tare mă preocupă faptul că reducerea beneficiilor medicale va transforma, după toate probabilitățile, mare parte din raportul social angajat angajator într-o relație de piață.

Dacă firmele vor să beneficieze de pe urma avantajelor aduse de normele sociale, ele trebuie să facă o treabă mai bună din cultivarea acestor norme. Beneficiile medicale și, în particular, asigurarea medicală integrală se numără printre cele mai bune metode prin care o firmă își poate exprima partea care-i revine din schimbul social. Dar ce fac multe companii? Solicită deduceri mari de la plata impozitului, în planurile lor de asigurări pentru angajați, în același timp în care reduc sfera de acoperire a asigurărilor. Foarte simplu spus, ele sabotează contractul social dintre firmă și angajați, înlocuindu-l cu norme ale pieței. Și când firmele înclină balanța, lăsându-i pe angajați să alunece dinspre normele sociale spre domeniul normelor pieței, îi mai putem oare condamna pe aceștia din urmă că părăsesc corabia atunci când le iese în cale o ofertă mai bună? Chiar n-ar trebui să ne surprindă că „fidelitatea corporatistă", în termenii loialității angajaților față de compania lor, a devenit un oximoron.

Organizațiile se pot gândi și conștient la modul cum oamenii reacționează în fața normelor sociale și a celor de piață. Să-i dai unui angajat un cadou în valoare de 1 000 $ sau să-i plătești în mână cei 1 000 $ pe care-i merită? Cum e mai bine? Dacă-i întrebi pe angajați, în marea lor majoritate ei vor prefera probabil banii în mână. Dar și cadoul își are valoarea lui, deși acest lucru este adesea prost înțeles – el poate da o gură de oxigen proaspăt relației sociale dintre angajator și angajat, iar prin aceasta, poate să asigure beneficii pe termen lung pentru toată lumea. Gândiți-vă așa: cine credeți că e mai susceptibil să muncească mai mult, să fie mai loial și să-și iubească sincer munca – un om căruia i se pun în mână 1 000 $ sau un om care primește un cadou personal?

Bineînțeles, cadoul este un gest simbolic. Și, fără îndoială, nimeni nu va dori să muncească pentru cadouri mai degrabă

decât pentru un salariu. În fond, nimeni nu vrea să muncească pe degeaba. Dar, dacă te uiți la firme ca Google, care le oferă angajaților o mare varietate de beneficii (inclusiv prânzuri gratis cu delicatese gastronomice), poți vedea cât de multă bunăvoință se creează prin accentuarea laturii sociale a relației firmă-angajat. Remarcabil cât de mult efort util sunt în stare companiile (îndeosebi cele mici și de curând înființate) să obțină de la oamenii lor, atunci când normele sociale (cum ar fi entuziasmul de-a clădi ceva împreună) sunt mai puternice decât normele de piață (cum ar fi majorarea salariului odată cu fiecare promovare în organigramă).

Dacă firmele ar începe să gândească în termenii normelor sociale, de fapt, ele ar înțelege că acestea consolidează loialitatea și – mai important – îi determină pe oameni să dorească să-și exploateze mai mult potențialul, așa cum au nevoie corporațiile de azi ca ei să facă: să fie flexibili, să-i preocupe binele firmei și să fie dispuși să pună umărul oricând. Asta stabilește o relație socială.

Această chestiune a normelor sociale în mediul de muncă este una la care ar trebui să ne gândim frecvent. Productivitatea Americii depinde tot mai mult de talentul și eforturile lucrătorilor săi. Nu cumva noi împingem activitatea organizațională din sfera normelor sociale în cea a normelor pieței? Nu cumva lucrătorii gândesc problema strict în termeni bănești, mai degrabă decât prin prisma valorilor sociale ale loialității și încrederii? Care va fi efectul pe termen lung asupra productivității americane, din punctul de vedere al creativității și al angajamentului conștient? Și ce se va întâmpla cu „contractul social" dintre stat și cetățean? Să fie și acesta în pericol?

Undeva în sinea noastră, știm cu toții răspunsurile. Înțelegem, de pildă, că oamenii nu-și dau viața pentru bani.

Polițiștii, pompierii, soldații – ei nu mor pentru leafa lor săptămânală. Normele sociale – mândria de-a avea profesia pe care o au și sentimentul datoriei – sunt cele care-i motivează să-și sacrifice viețile și sănătatea. Un prieten de-al meu din Miami l-a însoțit odată pe un agent din cadrul serviciilor de vamă ale Statelor Unite într-o misiune de patrulare în largul mării. Agentul avea o pușcă AK-47 și categoric că ar fi putut găuri cu gloanțe barca unor traficanți de droguri care încercau să scape. Dar o făcuse vreodată? În niciun caz, a răspuns el. Nici prin cap nu-i trecea să se lase ucis, pentru salariul pe care-l primea de la stat. De fapt, i-a mărturisit agentul amicului meu, unitatea lor avea un acord tacit cu cărăușii de droguri: federalii nu vor deschide focul dacă traficanții nu trăgeau nici ei. (Poate de-aceea nu auzim decât rareori, în caz că auzim vreodată, de schimburi de focuri prin părțile mărginașe ale „războiului declarat drogurilor" în America.)

Cum am putea să schimbăm această situație? În primul rând, am putea aduce salariul angajaților federali la un nivel atât de bun, încât vameșii să fie dispuși să-și riște viața pentru el. Dar câți bani înseamnă asta? O remunerare egală cu cât câștigă un traficant de droguri reprezentativ (ca să zic așa), pentru o cursă cu barca între Bahamas și Miami? Alternativ, am putea spori însemnătatea normei sociale, făcându-l pe agentul federal să simtă că misiunea pe care el o îndeplinește este prețuită mai mult decât salariul lui de bază – că noi îl respectăm (așa cum îi respectăm pe polițiștii și pe pompierii noștri) pentru o muncă depusă de el, care nu doar că stabilizează structura societății, dar îi apără și pe copiii noștri de tot felul de pericole. Firește că ar fi nevoie, pentru realizarea acestui lucru, de o viziune inspirată la nivelul liderilor noștri politici, dar mie nu mi se pare un deziderat imposibil.

Dați-mi voie să vă arăt cum se aplică același principiu și în domeniul educației. De curând, m-am alăturat unei comisii federale desemnate să analizeze chestiunea stimulentelor și a responsabilizării în învățământul public. Este un aspect al problematicii normelor sociale și de piață pe care mi-aș dori să-l studiez în anii ce vin. Sarcina comisiei constă în a reexamina politica denumită „Niciun copil lăsat în urmă" și în a găsi modalități de motivare a elevilor și studenților, a cadrelor didactice și a celor administrative din școli și a părinților.

Până acum, senzația mea este că testarea standardizată și salariile acordate pe baza performanței sunt de natură să împingă educația dinspre normele sociale spre cele ale pieței. Statele Unite cheltuiesc deja mai mult decât orice altă societate occidentală pe cap de elev și student. Chiar ar fi înțelept să adăugăm alți bani? Același considerent se aplică și testării: deja testăm foarte des, iar un plus de testare e puțin probabil să ridice calitatea educației.

Eu bănuiesc că una dintre soluții rezidă în sfera normelor sociale. Așa cum am învățat din experimentele noastre, banii nu te duc prea departe – dar normele sociale sunt forțele care pot schimba considerabil situația pe termen lung. În loc să concentrăm atenția profesorilor, a părinților și a copiilor pe scorurile obținute la teste, pe salarii și pe concurență, poate ar fi mai bine să ne inculcăm un sentiment al scopului final, al misiunii utile și al mândriei de-a participa la procesul educațional. Ca să realizăm acest lucru, categoric că nu putem alege calea normelor de piață. Beatles-ii au proclamat cu ceva timp în urmă că „Nu-mi pot cumpăra dragoste cu bani"*, iar acest lucru se aplică și dragostei de învățătură – n-o poți cumpăra, iar dacă totuși încerci, s-ar putea s-o pui pe fugă.

---

* „Can't Buy Me Love", în limba engleză în original (n. red.).

Deci cum ne putem îmbunătăți sistemul educațional? Probabil că ar trebui, în primul rând, să regândim curricula școlară, în ideea de a corela mai vizibil materiile de studiu cu obiectivele sociale (eradicarea sărăciei și a infracționalității, protejarea drepturilor omului etc.), cu obiectivele tehnologice (accelerarea conservării energiei, explorarea spațiului cosmic, nanotehnologia etc.) și cu obiectivele medicale (tratamente care să vindece cancerul, diabetul, obezitatea etc.) care ne interesează în cel mai înalt grad, ca societate. În acest fel, elevii, profesorii și părinții ar putea vedea țelul mai important al educației, devenind mai entuziaști și mai motivați în atingerea lui. De asemenea, ar trebui să ne străduim mai mult să facem din educație un scop în sine și să nu mai introducem confuzie între numărul de ore pe care copiii îl petrec la școală și calitatea educației pe care ei o primesc. Copiii se pot entuziasma pentru multe lucruri (baseball, de exemplu) și este misiunea noastră, provocarea noastră ambițioasă, ca societate, să-i facem să-și dorească să știe tot atâtea amănunte despre laureații premiului Nobel câte știu despre jucătorii de baseball. Nu spun aici că e simplu să aprinzi o pasiune socială pentru educație, dar, dacă reușim s-o facem, beneficiul s-ar putea să fie imens.

Banii, din câte se vede, sunt foarte adesea cel mai costisitor mod de a-i motiva pe oameni. Normele sociale nu doar că sunt mai ieftine, dar, de multe ori, sunt și mai eficace.

Și-atunci ce rost mai au banii? În vremurile străvechi, banii ușurau schimburile comerciale: nu mai trebuia să-ți spânzuri pe umăr o gâscă, atunci când te duceai la piață după de-ale gurii, sau să decizi ce parte din gâsca ta echivalează cu o căpățână de varză. În epoca modernă, banii au încă și mai multe avantaje, dat fiind că ne permit să ne specializăm, să ne împrumutăm și să economisim.

Dar banii și-au căpătat în timp și propria existență independentă. Așa cum am văzut deja, ei pot să elimine ce-i mai bun din interacțiunile care se desfășoară între oameni. Deci mai avem nevoie de bani? Bineînțeles că da; dar nu cumva există unele aspecte ale vieții noastre în care ne-ar merge mai bine fără ei?

Iată o idee radicală și care nu-i deloc ușor de imaginat. În urmă cu câțiva ani însă, eu am avut ocazia să experimentez cam cum ar putea să fie. La vremea aceea, am primit un telefon de la John Perry Barlow, un fost textier al trupei Grateful Dead, invitându-mă la un eveniment care s-a dovedit a fi atât o experiență personală importantă, cât și un exercițiu interesant pentru crearea unei societăți fără bani. Barlow mi-a spus că trebuie să vin cu el la Burning Man și că, dacă o fac, mă voi simți ca și cum m-aș întoarce acasă. Burning Man („Omul-Rug") este un eveniment anual cu durata de o săptămână, dedicat exprimării de sine și ideii de sprijinire pe forțele proprii, care se ține la Black Rock Desert în statul Nevada și la care participă regulat peste 40 000 de oameni. Manifestarea Burning Man a demarat în anul 1986, pe plaja Baker Beach din San Francisco, când un mic grup de oameni adunați laolaltă a proiectat, a construit și în cele din urmă a dat foc statuii din lemn a unui bărbat cu înălțimea de trei metri și unei sculpturi mai mici, tot din lemn, întruchipând un câine. De atunci încoace, înălțimea omului-rug și numărul celor care participă la festivități au crescut considerabil, iar evenimentul este acum unul dintre cele mai mari festivaluri de artă, precum și un experiment în derulare al ideii de comunitate temporară.

Burning Man are multe aspecte extraordinare, dar pentru mine, unul dintre cele mai remarcabile este respingerea normelor de piață. La Burning Man nu se acceptă nicăieri bani. Totul funcționează ca o economie a schimburilor de cadouri –

tu le dai altor oameni diverse lucruri, pe principiul că și ei îți vor da ție ceva înapoi (sau altcuiva, la un moment dat în viitor). Astfel, cei care se pricep să gătească vor pregăti ceva de mâncare. Psihologii oferă gratuit ședințe de consiliere. Maseuzele îi masează pe cei așezați în fața lor. Cei care au apă oferă dușuri. Oamenii împart băuturi, podoabe artizanale făcute de ei înșiși și îmbrățișări. (Eu am confecționat câteva jocuri logice la atelierul de hobby de la MIT și le-am dăruit oamenilor. În cea mai mare parte, amatorilor le-a făcut plăcere să încerce să le rezolve.)

La început, totul mi se părea foarte ciudat, dar nu după mult timp m-am trezit că adopt normele Omului-Rug. Am fost surprins, de fapt, să constat că Burning Man era cel mai tolerant, mai social și mai grijuliu loc unde fusesem vreodată. Nu-s convins că aș reuși să supraviețuiesc cu ușurință la Burning Man de-a lungul tuturor celor 52 de săptămâni din an. Dar această experiență m-a convins că viața cu mai puține norme de piață și cu mai multe norme sociale ar fi mai satisfăcătoare, mai creatoare, mai împlinită și mai amuzantă.

Soluția, cred eu, nu constă în re-crearea societății sub forma unei comunități Burning Man, ci în a ține minte că normele sociale pot juca un rol mult mai important în societate, decât cel cu care le-am creditat până acum. De fapt, dacă meditām la felul în care normele pieței au pus treptat stăpânire pe viețile noastre în ultimele câteva decenii – cu accentul lor pe salarii mai mari, pe mai mult venit și pe mai multe cheltuieli –, s-ar putea să ajungem la concluzia că o revenire la unele din vechile norme sociale nici n-ar fi, la urma urmei, un lucru chiar atât de rău. De fapt, s-ar putea să readucă în viața noastră ceva din civilitatea de altădată.

5 | Influența excitării

De ce când ne înfierbântăm ardem mai tare decât ne dăm seama

Întreabă-i pe cei mai mulți studenți bărbați, puțin trecuți de douăzeci de ani, dacă ar încerca vreodată să facă sex neprotejat și se vor grăbi să-ți recite pe de rost, cu punct și virgulă, toată litania despre boli neiertătoare și sarcină nedorită. Întreabă-i în orice împrejurare lipsită de stimuli pasionali – în timp ce-și fac temele de seminar sau audiază un curs – dacă le-ar plăcea să fie plezniți peste fund în timp ce fac sex sau dacă le-ar plăcea o partidă în trei, cu încă un bărbat, și se vor strâmba dezgustați. Exclus, îți vor spune ei. Mai mult decât atât, te vor privi cu ochii îngustați și-și vor spune în sinea lor, ce mama naibii de obsedat sexual mai e și ăsta, de-i dă prin cap să pună asemenea întrebări?!

În 2001, când am predat la Berkeley ca profesor invitat timp de un an, împreună cu prietenul meu, idolul meu academic și colaboratorul meu de-o viață, George Loewenstein, i-am rugat pe câțiva studenți sclipitori să ne ajute să înțelegem gradul în care oamenii raționali și inteligenți pot să prevadă cum se li se va schimba atitudinea când sunt cuprinși de pasiune. Pentru ca acest studiu să fie unul realist, aveam nevoie să măsurăm reacțiile participanților în timp ce aceștia se găseau fix în toiul unei asemenea stări emoționale. Am fi putut să-i determinăm pe subiecții noștri să se simtă furioși sau flămânzi, frustrați sau

enervați. Dar noi am preferat să-i punem să trăiască o emoție plăcută.

Am ales să studiem luarea deciziilor în condițiile stimulării sexuale – nu pentru că am fi avut vreo predilecție perversă noi înșine, ci pentru că un asemenea studiu ar fi putut ajuta societatea să se confrunte cu unele din cele mai dificile probleme ale sale, cum ar fi sarcina nedorită în rândul adolescentelor și răspândirea HIV și a maladiei SIDA. Există motivații sexuale oriunde te-ai uita, dar, cu toate acestea, continuăm să știm încă prea puține despre felul în care ele ne influențează luarea deciziilor.

Mai mult, dat fiind că voiam să înțelegem dacă participanții ar fi capabili să prevadă cum se vor comporta într-o anumită stare emoțională, trebuia să alegem un afect cu care ei să fie deja foarte familiarizați. Iar asta ne-a ușurat decizia. Dacă există ceva previzibil și obișnuit la studenții de douăzeci și ceva de ani, atunci acest lucru nu poate fi decât regularitatea cu care ei se gândesc la sex.

Roy, un student sârguincios și afabil din ultimul an, care studiază biologia la Universitatea California din Berkeley, asudă la greu – și nu pentru examenele finale. Rezemat de perne în patul din camera lui de cămin cufundată în întuneric, se masturbează rapid cu mâna dreaptă. Cu stânga, folosește o tastatură specială, pentru o singură mână, ca să manevreze un laptop înfășurat în folie transparentă. Uitându-se rând pe rând la fotografii cu femei goale și țâțoase, tolănite în diverse poziții cu încărcătură erotică, inima îi bate tot mai tare în piept.

Pe măsură ce ațâțarea lui crește, Roy ajustează cursorul „stimulometrului" în sus pe ecranul laptopului. Când cursorul ajunge în zona superioară, de un roșu aprins, a scalei, pe ecran apare brusc o întrebare:

„Ai putea face sex, de plăcere, cu o persoană pe care o detești?"

Roy își mișcă mâna stângă către o scală care variază între „nu" și „da", și apasă pe tasta corespunzătoare răspunsului. Apare întrebarea următoare: „I-ai da unei femei, pe ascuns, un drog care să-ți sporească șansele de-a face sex cu ea?"

Din nou, Roy selectează răspunsul dorit, moment în care apare întrebarea următoare: „Ai folosi întotdeauna un prezervativ?"

Berkeley este prin sine un loc al zâzaniei și diferențelor. A fost un focar al revoltelor studențești antisistem din anii 1960 și-i poți auzi și azi pe cei din zona golfului San Francisco cum se referă sarcastic la acest oraș, faimos pentru stângismul lui, cu apelativul „Republica Populară Berkeley". Dar campusul imens al universității atrage o populație studențească nu doar de cel mai înalt nivel intelectual, ci și surprinzător de conformistă. Într-un studiu asupra studenților de anul întâi din 2004, numai 51,2 la sută din subiecți se considerau de stânga (adică „liberali" în accepțiunea americană). Mai mult decât o treime (36 la sută) socoteau că au vederi de centru, iar 12 la sută se considerau de dreapta („conservatori"). Spre surprinderea mea, când am sosit la Berkeley, am constatat că studenții de acolo nu erau în general prea zănatici, prea nesupuși sau prea înclinați să-și asume riscuri.

Anunțurile pe care le-am lipit prin centrul campusului Sproul Plaza sunau cam așa: „Recrutăm: participanți de sex masculin, heterosexuali, minimum 18 ani, pentru un studiu de cercetare a luării deciziilor și a stimulării". Textul anunțului preciza faptul că ședințele experimentale le vor consuma participanților cam o oră din timpul lor, că pentru fiecare ședință se acordă suma de 10 $ și că e posibil să fie utilizate materiale

de stimulare sexuală. Cei interesați urmau să i se adreze prin e-mail lui Mike, asistentul nostru de cercetare.

Pentru acest studiu, am decis să nu recrutăm decât bărbați. În ceea ce privește activitatea sexuală, circuitele lor naturale sunt mult mai simple decât cele ale femeilor (așa cum am conchis noi după multă dezbatere cu asistenții noștri de cercetare, atât bărbați, cât și femei). O revistă *Playboy* și o cameră cu storurile trase erau cam tot ce ne trebuia pentru o reușită în cel mai înalt grad.

O altă problemă a fost să obținem aprobarea proiectului din partea Școlii Superioare Sloan de Management de la MIT (unde era postul meu de bază). Ceea ce a fost în sine un chin. Ca să permită începerea cercetării, decanul Richard Schmalensee a numit o comisie, alcătuită în majoritate din femei, care să examineze proiectul. Comisia a ridicat câteva motive de preocupare. Ce se întâmplă dacă un participant, în urma cercetării, își descoperă amintiri reprimate ale unui abuz sexual? Și dacă vreun participant descoperă că este dependent de sex? Obiecțiile lor mie mi s-au părut fără noimă, din moment ce orice student dotat cu un calculator și cu conexiune la internet își poate face rost de cea mai explicită pornografie imaginabilă.

Deși facultatea de management s-a împiedicat în aceste lucruri, norocul meu a fost că aveam o funcție și în laboratorul media de la MIT, unde Walter Bender, care era șeful laboratorului, a fost extrem de încântat să-mi aprobe proiectul. Eram pe drumul cel bun. Dar experiența avută cu cei de la Sloan a făcut să-mi fie limpede că, până și la o jumătate de secol după deschiderea realizată de Kinsey, sexul continuă să fie în mare parte un subiect tabu pentru studiu – cel puțin în unele facultăți de economia afacerilor.

În fine, anunțurile noastre au fost lipite pe ziduri; și, studenții fiind așa cum îi știm, curând am avut o listă lungă de amatori plini de zel, care-și așteptau șansa să participe – printre care și Roy.

De fapt, Roy era reprezentativ pentru majoritatea celor 25 de participanți la studiul nostru. Născut și crescut în San Francisco, era educat, inteligent și cumsecade – genul de băiat la care visează orice viitoare soacră. Roy cânta la pian studii de Chopin și îi plăcea să danseze pe muzică tehno. Toți anii de liceu îi terminase cu note maxime și fusese căpitanul echipei de volei a liceului. Simpatiza cu libertarienii și avea tendința să voteze cu Partidul Republican. Prietenos și cordial, avea o prietenă stabilă, cu care ieșea de un an. Plănuia să studieze medicina, după colegiu, și avea o slăbiciune pentru rulourile picante cu sushi californiene și pentru salatele de la Cafe Intermezzo.

Roy s-a întâlnit cu Mike, masterandul care îndeplinea rolul asistentului de cercetare, la cafeneaua Strada – locul din Berkeley unde aroma cafelei a stimulat multe minți să-și dea măsura capacității intelectuale, inclusiv ideea pentru soluția la teorema lui Fermat. Mike era înalt și subțire, tuns scurt, cu un aer de artist și un surâs cuceritor.

Mike a dat mâna cu Roy și amândoi s-au așezat la o masă pe terasă.

— Îți mulțumesc că ai răspuns la anunțul nostru, Roy, a spus Mike, scoțând din mapă câteva foi de hârtie și așezându-le pe masă. Mai întâi, hai să vedem formularele de consimțământ.

Mike și-a recitat lecția învățată pe dinafară: studiul avea ca temă luarea deciziilor și stimularea sexuală. Participarea era voluntară. Datele vor fi confidențiale. Participanții aveau dreptul să contacteze comisia însărcinată cu protejarea

drepturilor celor care participă la experimente și așa mai departe.

Roy dădea din cap și iar dădea din cap. Nici c-ai fi putut găsi un participant mai cooperant.

— Poți oricând să oprești experimentul, a încheiat Mike. E totul clar?

— Da, a spus Roy.

A luat un pix și a semnat. Mike i-a strâns mâna.

— Super!

Apoi, Mike a scos din rucsac o trăistuță de cârpă.

— Uite ce ai de făcut.

A desfăcut traista, a scos afară un calculator Apple iBook și l-a deschis. Pe lângă tastatura normală a laptopului, Roy a văzut și una mai mică, multicoloră, cu 12 taste.

— E un calculator special echipat, i-a explicat Mike. Te rog să folosești numai tastatura mică pentru răspunsuri.

A atins tastele colorate.

— O să-ți dăm un cod de introdus în calculator, iar codul te va lăsa să începi experimentul. În timpul ședinței experimentale, ți se vor pune pe rând mai mult întrebări, la care tu trebuie să răspunzi pe o scală care merge de la „nu" la „da". Dacă ți se pare că ți-ar plăcea activitatea descrisă în cadrul întrebării, răspunzi cu „da", iar dacă crezi că nu ți-ar plăcea, răspunzi cu „nu". Ține minte că ți se cere să prevezi cum te-ai comporta și ce fel de activități ți-ar plăcea atunci când te simți excitat.

Roy a dat din cap a aprobare.

— Ce îți cerem noi este să stai în pat și să instalezi calculatorul pe un scaun, în partea stângă a patului, unde să-l poți vedea bine și să poți ajunge ușor la el, a continuat Mike. Tastatura mică pune-o cât mai aproape de tine, ca s-o poți folosi fără nicio greutate, și ai grijă să fii singur.

Ochii lui Roy au scânteiat ușor.

— După ce ai terminat ședința experimentală, scrie-mi pe e-mail și ne vom întâlni din nou, moment în care îți voi da cei zece dolari cuveniți.

Mike nu i-a spus nimic lui Roy despre conținutul concret al întrebărilor. Ședința experimentală începea cu instrucțiunea ca Roy să-și imagineze că este ațâțat sexual și să răspundă la toate întrebările exact la fel cum ar face-o într-o stare de asemenea excitație. Un set de întrebări se referea la preferințele sexuale. De exemplu, pantofii de damă ar avea pentru el vreun substrat erotic? Și-ar putea imagina că e atras de o femeie de cincizeci de ani? Ar putea fi amuzant să facă sex cu o femeie extraordinar de grasă? Ar putea simți plăcere făcând sex cu o persoană pe care o detestă? Ar fi amuzant să se lase legat sau să lege el pe cineva în timpul unei partide de sex? S-ar simți frustrat dacă ar trebui să se rezume doar la preludiu?

Un al doilea set de întrebări se referea la probabilitatea de-a se angrena în comportamente imorale, cum ar fi sexul fără consimțământ din partea partenerei. Roy i-ar spune unei femei că o iubește doar ca să-și sporească șansele ca aceasta să facă sex cu el? Ar încuraja o fată pe care a invitat-o în oraș să bea alcool pentru a-și spori șansele ca aceasta să facă sex cu el? Ar continua să încerce să facă sex cu o parteneră după ce aceasta a spus „nu"?

Un al treilea set de întrebări avea drept temă probabilitatea ca Roy să adopte comportamente legate de sexul neprotejat. Prezervativul diminuează plăcerea? Ar folosi întotdeauna un prezervativ, dacă n-ar ști nimic despre „cazierul sexual" al unei noi partenere? Ar folosi un prezervativ chiar și dacă s-ar teme că partenera lui s-ar putea să se răzgândească, în timpul cât el se duce să și-l pună?*

* Pentru o listă completă a întrebărilor pe care le-am pus, vezi anexa de la sfârșitul capitolului (n.a.).

Câteva zile mai târziu, după ce răspunsese la întrebări într-o stare de spirit „la rece", rațională, Roy s-a întâlnit din nou cu Mike.

— Niște întrebări destul de interesante mi-ați pus voi acolo, a remarcat Roy.

— Da, știu, a răspuns Mike nonșalant. Kinsey era mic copil pe lângă noi. Apropo, avem încă un set de ședințe experimentale. Te-ar interesa să participi din nou?

Roy a mustăcit puțin, apoi a ridicat din umeri și a dat din cap afirmativ.

Mike i-a împins peste masă câteva foi de hârtie.

— De data asta, te rugăm să semnezi aceleași formulare de acord, dar sarcina următoare va fi un pic diferită. Ședința experimentală propriu-zisă va fi aproape la fel ca prima, dar de data asta vrem ca tu să-ți induci o stare de excitație sexuală, uitându-te la niște poze ațâțătoare și masturbându-te. Ce vrem noi să faci tu este să te exciți la maximum, dar fără să ejaculezi. În caz că totuși se întâmplă, calculatorul va fi protejat.

Mike a scos din traistă laptopul Apple iBook. De data aceasta, tastatura și ecranul erau învelite într-o folie transparentă de plastic moale și aderent.

Roy a făcut o grimasă.

— Nu știam că și laptopurile pot să rămână gravide.

— Nicio șansă, a râs Mike. Ăstuia i-am legat trompele. Dar ne place să le ținem curate.

Mike i-a explicat lui Roy că va trebui să se uite la o serie de poze erotice pe calculator, ca să-l ajute să ajungă la gradul necesar de excitație, după care va răspunde la aceleași întrebări ca data trecută.

Într-un răstimp de trei luni, câțiva studenți de toată isprava de la Berkeley parcurseseră o varietate de ședințe experimentale,

în ordine diferită. În cadrul setului de ședințe desfășurate „la rece", adică într-o stare de spirit calmă și lipsită de patimă, ei previzionau cum le vor arăta deciziile sexuale și morale, dacă ar fi excitați. În cadrul ședințelor desfășurate „la cald", adică într-o stare de excitație sexuală, de asemenea, își previzionau deciziile – dar, de această dată, cum se aflau efectiv în ghearele pasiunii, se presupune că erau în mai bună măsură conștienți de preferințele proprii într-o stare de ațâțare. După terminarea studiului, concluziile au fost coerente și clare – copleșitor de clare, înspăimântător de clare.

În toate cazurile, tinerii și sclipitorii noștri participanți au răspuns extrem de diferit la întrebări, când erau ațâțați și când erau „la rece". În setul celor 19 întrebări despre preferințele sexuale, când Roy și toți ceilalți participanți au fost ațâțați, ei au prezis că dorința lor de a se angrena într-o varietate de activități sexuale oarecum ciudate ar fi de aproape două ori mai mare (cu 72 la sută mai mult) decât preziseseră atunci când erau „la rece". De exemplu, ideea că le-ar putea face plăcere un contact sexual cu animale a fost de peste două ori mai atrăgătoare atunci când se aflau într-o stare de excitație, decât atunci când erau cu mintea limpede. În cazul celor cinci întrebări despre propensiunea lor spre inițierea unor activități imorale, atunci când erau ațâțați, au prezis că înclinația lor va fi de peste două ori mai mare (cu 136 la sută mai mult) decât preziseseră în starea „la rece". La fel, în cazul setului de întrebări despre folosirea prezervativului, și în ciuda avertismentelor cu care fuseseră pisați ani de-a rândul despre importanța prezervativelor, ei erau mai susceptibili în starea excitată decât în starea neutră (proporția a fost cu 25 la sută mai mare) să prezică faptul că vor renunța la prezervativ. Din nou, ei n-au reușit să prevadă influența ațâțării asupra atitudinii lor de-a face sex fără riscuri.

Rezultatele au arătat că, atunci când Roy și ceilalți participanți se aflau într-o stare lipsită de pasiune, cerebrală și dictată de rațiune (de supraeul psihologic), ei le respectau pe femei; ei nu se simțeau deosebit de atrași de activitățile sexuale neobișnuite despre care noi le puseserăm întrebări; se aliniau întotdeauna la atitudinea corectă din punct de vedere moral; și considerau de la sine înțeles că vor folosi întotdeauna un prezervativ. Ei socoteau că se cunosc pe ei înșiși, că își cunosc preferințele și că știu de ce anume sunt capabili. Dar, din câte s-a vădit până la urmă, și-au subestimat în totalitate reacțiile.

Indiferent cum ne-am uitat la cifre, era clar că aveam de-a face cu o amploare substanțială a erorii predictive, în zona subevaluării. De la un cap la altul, participanții dezvăluiseră, în starea de excitație, că nici ei înșiși nu știu cum reacționează atunci când sunt ațâțați. Prevenire, protecție, conservatorism, moralitate – nicăieri nu se mai vedeau pe ecranul radarului lor. Ei au fost incapabili să prevadă gradul în care pasiunea îi va schimba.*

Imaginează-ți că te scoli într-o dimineață, te uiți în oglindă și descoperi că trupul ți-a fost luat în stăpânire de altcineva – un fel de creatură stranie, și totuși umană. Ești mai urât, mai scund, mai păros; buzele ți-s mai subțiri, incisivii mai lungi, unghiile ți-s murdare și chipul mai turtit. Doi ochi reci, ca de reptilă, îți întorc privirea din oglindă. Tânjești să sfâșii ceva, să violezi pe cineva. Nu mai ești tu. Ești un monstru.

Hăituit de această viziune coșmarescă, Robert Louis Stevenson a țipat în somn, la orele timpurii ale unei dimineți de toamnă din 1885. Imediat după ce soția lui l-a trezit, el s-a

---

* Aceste rezultate se aplică în modul cel mai direct în cazul excitării sexuale și al influenței acesteia asupra personalității noastre manifeste, dar putem presupune că și alte stări emoționale (mânia, dorința imperioasă, entuziasmul, gelozia și așa mai departe) acționează similar, transformându-ne în niște străini față de cum ne știam (n.a.).

așezat să lucreze la ceea ce chiar el numea „o poveste perfectă cu bau-bau" – *Dr Jekyll și Mr Hyde* – în care spunea: „Omul nu este de fapt unul singur, ci două ființe la un loc". Cartea a fost un mare succes, instantaneu, și nici nu-i de mirare. Subiectul le-a captivat imaginația victorienilor, care erau fascinați de dihotomia dintre conformitatea represivă – personificată de blajinul savant doctor Jekyll – și pasiunea incontrolabilă, întruchipată de domnul Hyde cel cu porniri asasine. Dr Jekyll credea că știe cum să-și controleze pornirile. Dar când Mr Hyde prelua controlul, păzea!

Povestea avea imaginație și te băga în sperieți, dar nu era inedită. Cu toții știm că ființa umană funcționează diferit în stări raționale și iraționale. Mult înaintea lui *Oedip rege*, de Sofocle, și a lui *Macbeth* cel creat de Shakespeare, lupta dintre binele și răul lăuntric a fost materie primă pentru mit, religie și literatură. În termeni freudieni, fiecare din noi adăpostește înăuntrul său un sine întunecat, un *id*, o brută care îi poate smulge pe neașteptate frâiele din mână supraeului rațional. Astfel, un vecin prietenos și bine-crescut, lovit de amocul unui șofer scos din răbdări, se oprește cu mașina în zidul unei case. Un adolescent pune mâna pe o armă și-și împușcă prietenii. Un preot violează un băiețel. Toți acești oameni altfel cumsecade cred că ei se cunosc și se înțeleg pe ei înșiși. Dar în fierbințeala momentului de pasiune, brusc, de parcă s-ar fi rotit un comutator interior, totul se schimbă.

Experimentul nostru de la Berkeley a revelat nu doar faptul cunoscut că suntem cu toții ca Jekyll și Hyde, ci și ceva nou: că absolut toți, oricât de „buni" am fi, subestimăm efectul intensității pătimașe asupra comportamentului nostru. În fiecare caz, participanții la experimentul nostru au apreciat greșit. Chiar și cea mai sclipitoare și mai rațională persoană, în vârtejul pasiunii, pare să fie absolut și complet separată de

cine credea că este. Mai mult, nu numai că oamenii fac predicții eronate despre ei înșiși – dar marja de eroare este una foarte amplă.

În cea mai mare parte a timpului, conform rezultatelor studiului, Roy este perspicace, decent, rezonabil, binevoitor și demn de încredere. Lobii lui frontali funcționează la toată capacitatea; organul lui suprem cerebral își face datoria de a-i controla comportamentul. Dar, când se află într-o stare de ațâțare sexuală, creierul lui reptilian preia controlul și el devine de nerecunoscut – inclusiv pentru sine însuși.

Roy crede că știe cum se va comporta într-o stare de excitație, dar înțelegerea lui este una limitată. El nu știe că, pe măsură ce factorii care-l motivează sexual își sporesc intensitatea și se diversifică, se prea poate ca el să uite complet de orice precauție. Pentru a-și obține satisfacția sexuală, el s-ar putea să riște contaminarea cu o boală venerică sau să-și lase partenera gravidă. Când pasiunea îl prinde-n gheare, afectele lui pot estompa granița dintre ceea ce e bine și ceea ce e rău. De fapt, Roy n-are nici cea mai vagă idee cât de complet dezlănțuit poate fi, căci, în momentul când se află într-una din stări și încearcă să-și prevadă comportamentul din cealaltă stare, e foarte posibil ca el să se înșele.

Mai mult decât atât, studiul sugerează că incapacitatea noastră de a ne înțelege pe noi înșine într-o stare emoțională diferită nu pare deloc să scadă odată cu experiența acumulată, chiar dacă petrecem în această stare tot atât de mult timp cât studenții noștri de la Berkeley în starea de ațâțare sexuală. Stimularea sexuală este familiară, personală, foarte umană și perfect normală. Chiar și așa, toți subestimăm sistematic gradul în care ațâțarea ne anulează complet supraeul rațional, așa cum subestimăm și modul în care emoțiile pot prelua controlul asupra comportamentului nostru.

Ce se întâmplă, așadar, atunci când sinele nostru irațional se trezește la viață într-un spațiu emoțional pe care noi îl credem familiar, dar, de fapt, ne este necunoscut? Dacă nici noi nu reușim să ne înțelegem cu adevărat pe noi înșine, atunci cum e posibil să prevedem, mai mult sau mai puțin, felul în care noi și alții ne vom comporta atunci când „ne-am pierdut capul" sau „ne-am ieșit din minți" – în momente când suntem teribil de furioși, de pătimași, de speriați sau de ațâțați sexual? Și se poate să facem ceva în această privință?

Răspunsurile la aceste întrebări sunt de-o profundă importanță, căci ele indică faptul că trebuie să privim cu multă precauție situațiile în care domnul Hyde al nostru ar putea prelua controlul. Când șeful ne critică în fața altora, am putea fi tentați să reacționăm cu un e-mail vehement. Dar nu cumva am ieși mai câștigați dacă ne-am așeza replica în folderul de „ciorne" pentru câteva zile? Când ni s-a pus pata pe o mașinuță sport decapotabilă, după un test-drive cu părul fluturând în vânt, n-ar fi mai bine să facem totuși o pauză – și să discutăm planul anterior, stabilit acasă în familie, de-a cumpăra un minivan – înainte să semnăm contractul de cumpărare?

Iată în continuare alte câteva exemple pentru modul în care ne putem apăra de noi înșine:

Sexul protejat

Mulți părinți și adolescenți, cât timp se află într-o stare rece, rațională, de tip dr Jekyll, sunt înclinați să creadă că simpla promisiune a abstinenței – „pur și simplu spui nu", cum sună ea de regulă în limbaj cotidian – este o protecție suficientă împotriva bolilor cu transmitere sexuală și a sarcinilor nedorite. Plecând de la premisa că acest gând va prevala chiar și atunci când afectele ajung la punctul de fierbere, partizanilor

lui „pur și simplu spui nu" li se pare că n-au niciun motiv să poarte cu ei un prezervativ. Dar, așa cum o arată studiul nostru, când suntem cuprinși de înflăcărare, pe toți ne paște pericolul de-a trece într-o clipită de la „pur și simplu spui nu" la „Da!"; iar dacă nu avem la îndemână un prezervativ, e foarte probabil să spunem „Da!" indiferent de consecințe.

Ce sugerează acest lucru? În primul rând, că disponibilitatea pe scară largă a prezervativelor este esențială. N-ar trebui să decidem într-o stare rațională dacă să luăm sau nu prezervative cu noi; ele *trebuie* să fie acolo, în caz de nevoie. În al doilea rând, dacă adolescenții și tinerii noștri nu încep să înțeleagă că s-ar putea să reacționeze altfel într-o stare de excitație și cum anume s-ar putea să reacționeze, ei nu vor fi capabili să prevadă acest lucru. Prin urmare, educația sexuală ar trebui să se concentreze mai puțin pe fiziologia și biologia sistemului de reproducere, și mai mult pe strategiile cu care tinerii pot face față emoțiilor inerente într-o stare de excitație sexuală. În al treilea rând, trebuie să recunoaștem deschis că aceste măsuri – să purtăm tot timpul la noi prezervative și chiar vaga înțelegere a furtunii emoționale care este ațâțarea sexuală – s-ar putea să nu fie suficiente.

Cu siguranță că există numeroase situații în care adolescenții pur și simplu nu vor fi în stare să facă față simțămintelor intense. O strategie mult mai bună pentru cei care vor garanția că adolescenții vor evita sexul constă în a-i învăța că trebuie să se îndepărteze de vârtejul pasiunii, înainte de-a ajunge destul de aproape, încât să fie aspirați înăuntru. Probabil că nu vor accepta chiar de prima dată acest sfat, dar rezultatele noastre sugerează că le este mai ușor să ocolească tentația, înainte ca aceasta să se materializeze, decât după ce a început să-i atragă ca un magnet. Cu alte cuvinte, e mai ușor să eviți cu totul ispita, decât să te lupți cu ea.

OK, de acord că sună aproape la fel ca deviza „Pur și simplu spui nu", din campania cu același nume, care-i îndeamnă pe adolescenți să întoarcă spatele și să plece când se simt tentați să facă sex. Dar diferența este că filozofia „Pur și simplu spui nu" presupune că putem să stingem pasiunea în orice moment, dacă vrem, ca și cum am apăsa pe un buton interior, pe când studiul nostru arată că această premisă este falsă. Lăsând deoparte controversa asupra argumentelor pro și contra sexului la vârsta adolescenței, ceea ce rămâne clar este că, dacă vrem să-i ajutăm pe adolescenți să evite sexul, bolile venerice și sarcinile nedorite, avem la dispoziție două strategii. Fie îi învățăm cum să spună nu *înainte* ca orice tentație să pună stăpânire pe rațiunea lor și înainte ca situația să devină imposibil de controlat; fie, ca alternativă, îi pregătim să facă față consecințelor unui „da" rostit în vâltoarea pasiunii (de exemplu, purtând tot timpul un prezervativ cu ei). Un lucru e sigur: dacă nu-i învățăm pe tinerii noștri cum să se comporte într-o situație care presupune relații sexuale, când mintea lor e pe jumătate cotropită de emoții, nu-i păcălim numai pe ei, ci ne pe păcălim și pe noi înșine. Indiferent ce lecții le-am da, trebuie să-i ajutăm să înțeleagă că vor reacționa altfel atunci când sunt calmi și cu mintea „la rece", decât atunci când hormonii le aleargă prin sânge la temperaturi incendiare (și, bineînțeles, aceleași lucruri se pot spune și despre comportamentul nostru, ca adulți).

Șofatul în siguranță

La fel, trebuie să-i învățăm pe adolescenți (și pe toată lumea) că nu au ce căuta la volan atunci când dau în clocot, emoțional vorbind. Nu doar lipsa de experiență și hormonii îi fac pe atâția adolescenți să-și ciocnească mașinile lor sau pe

ale părinților lor. Este de vină și auzul copleșit de hohotele de râs ale prietenilor din mașină sau de CD-playerul urlând la un nivel al decibelilor care-ți fierbe adrenalina în sânge, și este de vină și mâna dreaptă a șoferului, dibuind după punga cu cartofi prăjiți sau după genunchiul prietenei. Cine se mai gândește la riscuri în această situație? Probabil că nimeni. Un studiu recent a constatat că un adolescent aflat singur în mașină este cu 40 la sută mai susceptibil să facă un accident, decât un adult. Dar când mai există un adolescent în mașină, pe lângă cel de la volan, procentajul se dublează – iar cu un al treilea adolescent prezent, procentajul se dublează iar.[8]

Ca să reacționăm la asta, avem nevoie de o intervenție care să nu plece de la premisa că adolescenții își vor aminti cum voiau să se poarte când se aflau „la rece" (sau cum voiau părinții lor să se poarte) și că vor urma aceste indicații. De ce să nu includem de la bun început în automobile niște dispozitive preventive, care să zădărnicească purtarea periculoasă a adolescenților? De exemplu, aceste automobile ar putea fi echipate cu un sistem Onstar modificat, pe care părinții și adolescentul în cauză îl configurează într-o stare „la rece". Dacă mașina depășește 105 kilometri la oră pe șosea sau 60 într-o zonă rezidențială, de exemplu, vor exista consecințe la nivelul sistemului computerizat. Dacă mașina sare peste limita de viteză stabilită sau începe să cotească aiurea, radioul se poate muta de pe un post hip-hop pe Simfonia a II-a lui Schumann (pe majoritatea adolescenților acest lucru i-ar face să încetinească). Sau, dacă e iarnă, mașina să dea drumul brusc la aerul condiționat pus pe foarte rece, dacă e vară să-l bage pe căldură sau s-o sune automat pe mama (culmea penibilului, dacă sunt prezenți și amicii șoferului). Moment în care șoferul și prietenii lui și-ar da seama că este cazul să-l împingă pe Mr Hyde la o parte și să-l lase pe dr Jekyll să conducă.

Nu e deloc o propunere fantasmagorică. Automobilele moderne sunt deja pline de computere care controlează injecția de benzină, climatizarea și aparatura audio. Mașinile echipate cu sistemul Onstar sunt deja conectate la o rețea de comunicare prin unde radio. Cu tehnologia din ziua de azi ar fi floare la ureche ca un automobil s-o sune automat pe mama.

Decizii mai bune în viață

Nu rareori, femeile care sunt pentru prima oară însărcinate le spun medicilor lor, înainte să se instaleze travaliul, că ele nu vor accepta niciun fel de analgezic. Decizia luată „la rece" este admirabilă, dar ele nu-și pot imagina durerea care poate însoți nașterea (ca să nu mai vorbim de problemele spinoase pe care le va aduce cu sine creșterea unui copil). După naștere, se prea poate ca ele să-și dorească să fi ales varianta anesteziei epidurale.

Având în minte toate acestea, Sumi (drăgălașa mea soție) și cu mine, pregătindu-ne sufletește pentru nașterea primului nostru copil, am decis să ne punem curajul la încercare înainte de-a stabili dacă vom apela sau nu la o epidurală. În acest scop, Sumi și-a vârât ambele mâini într-o găleată cu bucățele de gheață, timp de două minute (am făcut asta la recomandarea consilierei noastre natale, care s-a jurat pe ce-are mai scump că durerea resimțită va fi la fel cu cea din timpul nașterii), în timp ce eu o ghidam cum să respire. Dacă Sumi era incapabilă să suporte durerea acestei experiențe, ne gândeam noi, probabil că va avea nevoie de analgezice, atunci când va trebui să nască efectiv. După ce și-a ținut mâinile în gheață două minute, Sumi s-a lămurit perfect care-i atracția unei epidurale. Pe parcursul nașterii în sine, orice fărâmă de dragoste pe care ea a avut-o vreodată pentru soțul ei s-a transferat complet asupra

anestezistului, care s-a executat cu epidurala la momentul crucial. (Cât privește al doilea copil al nostru, am reușit să ajungem la spital abia cu două minute înainte să ni se nască Neta, deci Sumi a sfârșit totuși prin a trăi, la urma urmei, și experiența unei nașteri fără anestezie.)

E greu să facă trecerea de la o stare emoțională la alta. Nu întotdeauna se poate; și, așa cum a aflat și Sumi, foarte adesea poate fi dureros. Dar, ca să luăm decizii avizate, trebuie cumva să trăim pe pielea noastră și să înțelegem starea în care vom fi la celălalt capăt al experienței. Este esențial să învățăm cum să completăm acest gol de cunoaștere, dacă vrem să luăm niște decizii mai bune în probleme importante ale existenței noastre.

E foarte puțin probabil să ne mutăm într-un oraș nou fără a-i întreba pe prieteni de-ai noștri care locuiesc acolo dacă le place sau chiar să alegem să vedem un film fără a citi câteva cronici. Nu vi se pare ciudat că investim atât de puțin în a afla mai multe despre ambele laturi ale afectelor noastre? De ce să rezervăm acest subiect doar pentru orele de psihologie, când necunoașterea lui poate aduce eșecuri repetate în multe aspecte ale vieții noastre? Trebuie să ne explorăm ambele laturi ale personalității; trebuie să înțelegem starea neutră, când avem mintea rece, și starea înfierbântată, când suntem ațâțați de ceva; trebuie să vedem cum anume distanța care separă aceste două stări ne aduce foloase în viață, dar și unde ne face s-o luăm razna.

Ce sugerează experimentele pe care le-am efectuat? Se prea poate ca modelele noastre pentru comportamentul uman să trebuiască să fie regândite. Nu există ființă umană complet integrată – poate doar în teorie. În fapt, nu-i deloc exclus să fim o aglomerație de euri multiple. Deși nu prea avem ce face

ca să-l ajutăm pe dr Jekyll al nostru să priceapă pe deplin forța lui Mr Hyde al nostru, poate că simplul fapt de-a fi conștienți că suntem înclinați să luăm decizii greșite, atunci când ne aflăm în toiul unor emoții intense, ne va ajuta cumva să ne aplicăm cunoștințele despre propriul „Mr Hyde" asupra lucrurilor de zi cu zi.

Voi explica mai amănunțit această idee în capitolul 6.

ANEXĂ LA CAPITOLUL 5

Găsiți aici o listă completă a întrebărilor pe care le-am pus, cu răspunsul mediu și diferențele procentuale. Fiecare întrebare a fost prezentată pe o scală analog-vizuală care începea cu „nu" la stânga (zero), trecea prin „posibil" la mijloc (cincizeci) și se termina cu „da" la dreapta (o sută).

TABELUL 1. EVALUEAZĂ ATRACTIVITATEA DIFERITELOR ACTIVITĂȚI DE MAI JOS

Întrebare	În starea neutră	În starea excitată	Diferența, în procente
Pantofii de damă sunt erotici?	42	65	55
Te poți imagina atras de o fetiță de 12 ani?	23	46	100
Îți poți imagina că faci sex cu o femeie de 40 de ani?	58	77	33
Îți poți imagina că faci sex cu o femeie de 50 de ani?	28	55	96
Îți poți imagina că faci sex cu o femeie de 60 de ani?	7	23	229
Îți poți imagina că faci sex cu un bărbat?	8	14	75

Întrebare	În starea neutră	În starea excitată	Diferența, în procente
Ar putea fi distractiv să faci sex cu o persoană extrem de grasă?	13	24	85
Crezi că ți-ar putea face plăcere să te culci cu o persoană pe care o detești?	53	77	45
Dacă ai fi atras de o femeie și ea ți-ar propune o partidă în trei cu încă un bărbat, ai face-o?	19	34	79
O femeie transpirată poate fi sexy?	56	72	29
Mirosul fumului de țigară e ațâțător?	13	22	69
Ar fi distractiv să te lași legat de partenera sexuală?	63	81	29
Ar fi distractiv să-ți legi partenera sexuală?	47	75	60
Ar fi amuzant să te uiți la o femeie atrăgătoare cum urinează?	25	32	28
Ți s-ar părea excitant să-ți plesnești peste fundul gol partenera sexuală?	61	72	18
Ți s-ar părea excitant să fii plesnit peste fundul gol de o femeie atrăgătoare?	50	68	36
Ți s-ar părea excitant să faci sex anal?	46	77	67
Îți poți imagina că te-ai simți excitat sexual de atingerea unui animal?	6	16	167
E frustrant să te rezumi doar la sărutat?	41	69	68

TABELUL 2. EVALUEAZĂ PROBABILITATEA DE A TE COMPORTA IMORAL, DE EXEMPLU SĂ-ŢI FORŢEZI PARTENERA SĂ FACĂ SEX (NU SE IMPLICĂ O ORDINE STRICTĂ A GRAVITĂŢII ACTULUI)

Întrebare	În starea neutră	În starea excitată	Diferenţa, în procente
Ţi-ai scoate partenera la un restaurant scump, ca să-ţi sporeşti şansele de-a face sex cu ea?	55	70	27
I-ai spune unei femei că o iubeşti, ca să-ţi sporeşti şansele de-a face sex cu ea?	30	51	70
Ai încuraja-o pe partenera ta să bea alcool, ca să-ţi sporeşti şansele de-a face sex cu ea?	46	63	37
Ai continua să încerci să faci sex cu partenera ta după ce ea a spus „nu"?	20	45	125
I-ai strecura unei femei un drog în băutură pentru a-ţi spori şansele să faci sex cu ea?	5	26	420

TABELUL 3. EVALUEAZĂ-ŢI TENDINŢA SPRE A FOLOSI MIJLOACE CONTRACEPTIVE ŞI REZULTATELE NEFOLOSIRII

Întrebare	În starea neutră	În starea excitată	Diferenţa, în procente
Măsurile contraceptive sunt responsabilitatea femeii.	34	44	29
Prezervativul reduce plăcerea actului sexual.	66	78	18
Folosirea prezervativului afectează spontaneitatea sexuală.	58	73	26
Ai folosi întotdeauna un prezervativ dacă nu ai şti nimic despre trecutul sexual al unei noi partenere?	88	69	22
Ai folosi întotdeauna un prezervativ, chiar dacă ţi-ar fi teamă că femeia s-ar putea răzgândi, cât timp te duci tu după el?	86	60	30

6 | Problema amânării și a autocontrolului

De ce nu ne putem determina să facem lucruri pe care vrem să le facem

Pe scena americană, populată de case mari, mașini mari și televizoare cu plasmă mari, apare încă un fenomen de amploare: cel mai mare declin al ratei de economisire în rândul populației, de la Marea Criză încoace.

Dacă dăm timpul înapoi cu douăzeci și cinci de ani, norma o reprezentau ratele de economisire scrise cu două cifre. Nu mai departe de anul 1994, rata era de aproape cinci la sută. Dar în 2006, scăzuse sub zero – la minus un procent. Americanii nu doar că nu mai economiseau, ci cheltuiau mai mult decât câștigau. Europenii se descurcă mult mai bine: au o rată medie de 20 la sută. Rata Japoniei este de 25 la sută. A Chinei, de 50 la sută. Deci care-i treaba cu America?

Eu bănuiesc că unul dintre răspunsuri ar fi că americanii au sucombat în fața consumerismului endemic. De exemplu, du-te la o casă construită mai demult, înainte să înceapă epoca în care trebuie neapărat să le avem pe toate, și verifică mărimea debaralelor. Casa noastră din Cambridge, statul Massachusetts, de pildă, a fost construită în anul 1890. Nu are absolut nicio debara. Casele din anii 1940 aveau niște debarale în care trebuia să te apleci, ca să nu dai cu capul de tavan. Debaraua anilor 1970 era un pic mai mare, eventual suficient

de adâncă încât să-ți încapă o oală minune, o cutie cu benzi de magnetofon și câteva costumații pentru discotecă. Dar debaraua din ziua de azi aparține unui regn cu totul diferit. „Debara cu intrare" înseamnă un spațiu în care literalmente poți să intri și să mergi câțiva pași înăuntru. Și oricât de adânci ar fi aceste debarale, americanii tot găsesc ei o cale să le umple până la refuz.

Un alt răspuns – cealaltă jumătate a problemei – este recenta explozie a creditului de consum. Familia americană medie are acum șase cărți de credit (numai în anul 2005, americanii au primit prin poștă 6 miliarde de oferte pentru emiterea unui card de credit). Datoria medie a unei familii, pe aceste carduri, este de circa 9 000 $ – o cifră care-ți dă fiori pe spinare; și șapte gospodării din zece împrumută pe cărți de credit ca să-și acopere cheltuieli de trai elementare, cum ar fi mâncare, utilități și îmbrăcăminte.

Prin urmare, n-ar fi oare mai înțelept ca americanii să învețe pur și simplu să economisească, așa cum făceau în vremurile de altădată și așa cum face și azi restul lumii, dirijând o parte din bani spre pușculița din casă și amânând unele achiziții până când vor fi realmente în stare să și le permită? De ce nu putem pune deoparte ceva din cecul de salariu, așa cum știm prea bine că ar trebui? De ce nu putem rezista tentației acelor achiziții? De ce nu ne putem exercita măcar în parte capacitatea de autocontrol?

Drumul spre iad e pavat cu bune intenții, se spune. Și cei mai mulți dintre noi știu prea bine ce vrea să însemne asta. Promitem să economisim pentru pensie, dar cheltuim banii pe vacanțe. Ne jurăm să ținem regim, dar capitulăm în fața ispitelor din vitrina cu prăjituri. Ne angajăm solemn să ne verificăm regulat colesterolul, după care contramandăm programarea la medic.

Cât de mult pierdem atunci când lăsăm imboldurile pasagere să ne deturneze de la obiectivele noastre pe termen lung? Cât de mult ne este afectată sănătatea de acele programări anulate și de lipsa de mișcare? Cât de mult ni se reduce bunăstarea atunci când uităm de promisiunea că vom economisi mai mult și vom consuma mai puțin? De ce pierdem atât de des bătălia împotriva amânării?

În ultimul capitol, am vorbit despre felul în care emoțiile pun stăpânire pe noi și ne fac să vedem lumea dintr-o perspectivă diferită. Amânarea (din latinescul *ad mane*, unde *ad* înseamnă „lângă", iar *mane*, „mâine") își are rădăcinile în același tip de problemă. Atunci când promitem să ne economisim banii, suntem „la rece". Atunci când ne propunem să facem mișcare și să ne supraveghem regimul alimentar, din nou suntem „la rece". Dar pe urmă, torentul de lavă al emoțiilor fierbinți năvălește peste noi – exact când ne-am angajat să punem bani deoparte, vedem o mașină nouă, o bicicletă montană sau o pereche de pantofi pe care-i musai să le avem! Exact când plănuisem să facem regulat mișcare, găsim un motiv să stăm toată ziulica în fața televizorului. Și dieta? Păi, mai mănânc doar azi felia asta de tort cu ciocolată, dar, de mâine, promit solemn că mă abțin. A ceda câte puțin din țelurile noastre pe termen lung, pentru o satisfacție imediată, dragii mei, înseamnă amânare.

Ca profesor universitar, lăsatul de azi pe mâine îmi este mult prea cunoscut. La începutul fiecărui semestru, studenții mei își fac promisiuni eroice față de ei înșiși: să-și citească la timp materialele primite, să-și predea la timp lucrările scrise și, în general, să nu lase lucrurile să scape de sub control. Și, în fiecare semestru, m-am uitat cum tentația îi scoate din casă la o întâlnire amoroasă, la sediul asociației studențești pentru o reuniune de discuții aprinse și la munte pentru o partidă de

schi – în timp ce materia de studiat se tot adună și ei rămân tot mai în urmă cu învățatul. În cele din urmă, ei sfârșesc prin a mă impresiona nu la capitolul punctualității, ci la cel al creativității – inventând povești, scuze și tragedii în familie ca să-și justifice întârzierea. (Cum se face că dramele familiale au loc în general taman în ultimele două săptămâni ale semestrului?)

După câțiva ani de predat la MIT, eu și colegul meu Klaus Wertenbroch (un profesor de la INSEAD, o școală superioară de economia afacerilor din Paris) am decis să concepem câteva studii care s-ar putea să ajungă la rădăcina problemei și, de ce nu, poate chiar să sugereze un remediu pentru această slăbiciune comună tuturor ființelor umane. Cobaii noștri, de data aceasta, vor fi fermecătorii mei studenți de la cursul de comportament al consumatorului.

După ce s-au așezat comod pe scaune în acea primă dimineață, debordând de curiozitate (și, fără îndoială, de hotărâre inițială de-a nu rămâne în urmă cu învățatul), studenții m-au ascultat trecând în revistă programa cursului. Vor fi trei lucrări scrise principale, pe parcursul celor 12 săptămâni ale trimestrului, le-am explicat eu. Luate împreună, aceste lucrări vor constitui mare parte din nota lor finală.

— Și care sunt termenele de predare? a întrebat unul dintre ei, ridicând mâna din spatele sălii.

Eu am zâmbit.

— Puteți preda lucrările în orice moment, până la sfârșitul semestrului, am replicat. Depinde numai și numai de voi.

Studenții s-au uitat nedumeriți la mine.

— Uite care-i târgul, am explicat eu. Până la sfârșitul săptămânii, trebuie să vă stabiliți singuri o dată de predare pentru fiecare lucrare. Din momentul în care v-ați ales termenele, nu le mai puteți schimba.

Lucrările predate cu întârziere, am arătat eu, vor fi penalizate cu un procent din nota finală pentru fiecare zi de întârziere. Studenții puteau oricând să-și predea lucrarea înainte de termen, firește, dar, din moment ce eu nu voi citi niciuna până la sfârșitul semestrului, nu câștigau nimic la nota finală procedând așa.

Cu alte cuvinte, mingea era în terenul lor. Vor dovedi ei autocontrolul necesar pentru a intra în joc?

— Dar domnule profesor Ariely, a întrebat Gurev, un masterand isteț foc, cu un drăgălaș accent indian, date fiind aceste instrucțiuni și stimulente, n-ar fi logic din partea noastră să alegem cea mai târzie dată posibil?

— Nu vă împiedică nimeni, am răspuns eu. Dacă vi se pare logic, chiar vă rog s-o faceți.

În aceste condiții, voi ce-ați fi făcut?

Îmi propun să predau lucrarea 1 în săptămâna __________
Îmi propun să predau lucrarea 2 în săptămâna __________
Îmi propun să predau lucrarea 3 în săptămâna __________

Ce termene și-au ales studenții mei? Un student perfect rațional ar urma sfatul lui Gurev și ar stabili toate termenele de predare în ultima zi de curs – la urma urmei, puteau în orice moment să-și depună lucrările mai devreme, fără nicio penalizare, deci ce haz ar avea să riște un termen mai timpuriu decât ar fi fost nevoie? Amânarea termenelor până la maximum de timp posibil era evident cea mai bună decizie, dacă studenții se arătau perfect raționali. Dar dacă studenții nu sunt raționali? Dacă cedează în fața tentației și înclină să amâne? Și dacă sunt conștienți de slăbiciunea lor? În cazul în care studenții nu sunt raționali și își dau seama de acest lucru, ei ar putea folosi termenele de predare pentru a se obliga singuri

să se comporte mai bine. Ei ar putea să-și fixeze niște termene mai strânse, iar prin aceasta să-și impună să înceapă lucrul la proiecte mai devreme în cursul semestrului.

Ce au făcut studenții mei? Ei au folosit instrumentul de planificare pe care li-l furnizasem eu și au distribuit programarea lucrărilor de-a lungul întregului semestru. Ceea ce e foarte bine și frumos, sugerând că studenții își dau seama de dificultățile lor cu amânarea și că, dacă li se oferă ocaziile potrivite, vor încerca să-și controleze slăbiciunea – dar întrebarea principală este cât de util a fost acest instrument în a-i ajuta realmente să-și îmbunătățească nota finală. Ca să aflăm răspunsul la această întrebare, trebuia să desfășurăm alte variante ale aceluiași experiment, dar cu alte grupe de studenți, și să comparăm notele obținute la lucrări.

Acum, că-i pusesem pe Gurev și pe colegii lui să-și aleagă singuri propriile termene de predare, m-am dus la celelalte două grupe de curs ale mele – cu oferte mult diferite. Le-am spus studenților celei de-a doua grupe că nu vor avea niciun fel de termene de predare pe perioada semestrului. Tot ce trebuiau ei să facă era să-și predea lucrările scrise la sfârșitul ultimei ore de curs. Puteau să le predea și mai devreme, desigur, dar nu câștigau nimic la nota finală. Bănuiesc că s-au simțit foarte mulțumiți: le dădusem flexibilitate totală și libertate neîngrădită de alegere. Nu numai asta, dar aveau și cel mai scăzut risc de penalizare prin ratarea unui termen intermediar.

Grupa a treia a primit ceea ce s-ar putea numi un tratament dictatorial: le-am impus studenților trei termene de predare a celor trei lucrări scrise, stabilite pentru săptămâna a patra, a opta și a douăsprezecea. Acestea erau instrucțiunile mele, fără posibilitate de discuție, care nu lăsau loc nici de alegere, nici de flexibilitate.

Dintre aceste trei grupe, care credeți că a obținut cele mai bune note finale? Gurev și colegii lui, care au beneficiat de o oarecare flexibilitate? Grupa a doua, care a avut un singur termen, la sfârșit, deci o flexibilitate totală? Sau grupa a treia, ale cărei termene au fost impuse de sus, deci n-a avut niciun fel de flexibilitate? Care dintre grupe credeți că a avut cele mai proaste rezultate?

După terminarea semestrului și după ce Jose Silva, asistentul de curs (el însuși un expert în amânare și actualmente profesor la Universitatea California din Berkeley), le înapoiase studenților lucrările evaluate, puteam în sfârșit să comparăm notele între cele trei situații diferite de stabilire a termenelor. Am constatat că studenții din grupa cu trei termene fixe și ferme au obținut cele mai bune note; grupa la care nu stabilisem niciun fel de termene (cu excepția celui final) avea cele mai proaste note; iar grupa în care Gurev și colegii lui avuseseră permisiunea de a-și alege propriile trei termene (dar cu penalizări pentru nerespectarea lor) a terminat pe la mijloc, din punctul de vedere al notelor pentru cele trei lucrări și al notei finale la curs.

Ce sugerează aceste rezultate? Că studenții sunt delăsători (mare noutate!); și, în al doilea rând, că restrângerea strictă a libertății lor (termene de predare la distanțe egale, impuse de sus) este cel mai bun leac pentru tergiversare. Dar revelația cea mai mare este că, prin simplul fapt de a li se fi oferit studenților un instrument cu care să-și poată preangaja termenele de predare, ei au fost ajutați să obțină note mai bune.

Această constatare subliniază faptul că studenții și-au înțeles, în general, problema pe care o au cu tentația amânării și au făcut ceva ca s-o combată atunci când li s-a dat posibilitatea, obținând un grad oarecare de succes. Dar de ce notele obținute în situația cu termene autoimpuse nu au fost la fel de bune ca

în situația cu termene dictatoriale (impuse din afară)? Bănuiala mea e următoarea: nu toată lumea își conștientizează tendința spre amânare și chiar și cei care-și recunosc înclinația spre tergiversare s-ar putea să nu-și înțeleagă în totalitate problema. Da, oamenii își fixează uneori termene, dar nu neapărat pe cele mai potrivite pentru a obține cele mai bune rezultate.

Când m-am uitat la termenele pe care și le stabiliseră studenții din grupa lui Gurev, am observat că exact așa stăteau lucrurile. Deși, în marea lor majoritate, ei își aerisiseră substanțial datele de predare (și luaseră note care erau la fel de bune ca ale studenților din situația dictatorială), unii nu și le îndepărtaseră prea mult unele de altele, iar alții chiar deloc. Studenții care nu și-au spațiat suficient termenele de predare au coborât media notelor grupei. Fără termene adecvat stabilite – care să-i fi obligat pe studenți să înceapă lucrul la proiectele lor mai devreme în timpul semestrului –, lucrările finale au fost în general expediate și scrise prost (chiar și fără penalizarea suplimentară de scădere cu un procent a notei pentru fiecare zi de întârziere).

Interesant, aceste rezultate sugerează că, deși toată lumea are probleme cu amânarea, cei care își dau seama și își recunosc slăbiciunea sunt mai bine plasați să utilizeze instrumentele angajamentului prealabil, astfel încât s-o depășească.

Deci asta a fost experiența pe care am trăit-o cu studenții mei. Ce legătură are ea cu existența cotidiană? Foarte mare, aș zice eu. A rezista tentației și a inculca autocontrolul sunt țeluri umane în general, iar eșecul repetat în a le atinge este sursa unei mari părți din nefericirea noastră. Când mă uit în jur, văd oameni care se străduiesc din toate puterile să facă ceea ce trebuie, indiferent că vorbim despre persoane care țin regim și se luptă să ignore un desert ademenitor sau despre familii

care se jură că vor economisi mai mult și vor cheltui mai puțin. Bătălia pentru control se duce peste tot în jurul nostru. O vedem în cărți și în reviste. Undele radio și TV sunt sufocate cu mesaje care te îndeamnă să te ajuți singur și să te autoperfecționezi.

Și totuși, chiar asaltați cu atâta pisălogeală electronică și tipărită pe hârtie, ne trezim iar și iar în aceeași oală cu studenții mei – eșuând de nenumărate ori în efortul de-a ne realiza scopurile pe termen lung. De ce? Pentru că, fără angajamente, continuăm să cădem în plasa tentației.

Care-i alternativa? Din experimentele pe care le-am descris mai sus, cea mai evidentă concluzie este aceea că, atunci când o „voce din afară" ne dă ordinele, cei mai mulți dintre noi vom sta imediat drepți. La urma urmei, studenții cărora eu le-am stabilit termenele de predare – cărora eu le-am asigurat „vocea părintească" – au avut cele mai bune rezultate. Categoric că, deși foarte eficient, „lătratul" ordinelor s-ar putea să nu fie întotdeauna fezabil sau de dorit. Care ar fi atunci compromisul admisibil? S-ar părea că varianta cea mai bună este să le dai oamenilor posibilitatea de a se angaja de la bun început în direcția căii de acțiune pe care ei o preferă. Posibil ca această metodă să nu fie tot atât de eficientă ca tratamentul dictatorial, dar ne poate ajuta să ne urnim în direcția cea bună (poate cu și mai mare eficiență, dacă îi învățăm pe oameni cum s-o facă și le dăm ocazia să capete experiență în fixarea propriilor termene).

Care-i concluzia generală? Toți avem dificultăți cu autocontrolul, în ceea ce privește satisfacția imediată și satisfacția întârziată – nici nu mai încape îndoială. Dar fiecare din problemele cu care ne confruntăm are și potențiale mecanisme de autocontrol. Dacă nu putem pune bani deoparte din salariul pe care-l încasăm, putem profita de opțiunea deducerii

automate pe statul de plată, oferită de angajator; dacă nu avem voință să facem regulat gimnastică singuri, putem stabili un moment în care să facem mișcare în compania prietenilor noștri. Acestea sunt instrumentele cu care ne putem angaja dinainte, iar ele ne pot ajuta să fim așa cum ne dorim.

Ce alte probleme legate de amânare ar putea rezolva mecanismele de angajament prealabil? Gândiți-vă puțin la îngrijirea sănătății și la datoria de consum.

Îngrijirea sănătății

Toată lumea știe că medicina preventivă este în general o alternativă cu eficiență mai bună a costurilor – atât pentru individ, cât și pentru societate – decât abordarea noastră curentă bazată pe remediere. Prevenirea înseamnă că trebuie să ne examinăm periodic sănătatea, înainte să apară problemele. Dar să-ți faci o colonoscopie sau o mamografie e un chin. Până și verificarea colesterolului, pentru care trebuie să ți se ia sânge, este neplăcută. Așa că, deși sănătatea viitoare și longevitatea noastră depind de efectuarea acestor analize, pe termen scurt noi le amânăm, și le amânăm, și iar le amânăm.

Vă puteți închipui cum ar fi dacă ne-am supune cu toții la timp acestor examinări medicale? Gândiți-vă cât de multe probleme grave de sănătate ar putea fi oprite din evoluție, dacă li s-ar pune un diagnostic din timp. Gândiți-vă cât de mulți bani s-ar putea economisi din cheltuielile pe servicii medicale și cât de multă nenorocire s-ar putea evita în acest fel.

Deci cum remediem această problemă? Păi, am putea aplica o soluție dictatorială, în care statul (în sensul orwellian) ne-ar impune controale medicale periodice. Această metodă a funcționat bine cu studenții mei, cărora li s-a dat un termen și au înregistrat o performanță bună. În societate, neîndoios că

am fi cu toții mai sănătoși dacă poliția sanitară ar veni cu duba, i-ar sălta pe delăsători și i-ar duce forțat la Ministerul Colesterolului pentru analize de sânge.

Poate părea un derapaj spre extremă, dar gândiți-vă la toate celelalte dictate pe care societatea ni le impune spre propriul nostru bine. Putem fi amendați pentru traversarea străzii prin locuri nepermise și pentru faptul că nu purtăm centura de siguranță în mașină. Nimănui nu-i trecea prin cap, în urmă cu douăzeci de ani, că fumatul va fi interzis în majoritatea clădirilor publice din toată America, precum și în baruri și restaurante, dar uite că astăzi este – cu o amendă consistentă pentru cine îndrăznește să-și aprindă o țigară. Iar acum avem mișcarea împotriva grăsimilor trans. (Arterioscleroticii cartofi prăjiți ar trebui să fie interziși?)

Uneori, susținem cu ardoare reglementări care ne țin în frâu comportamentele autodistructive, dar, alteori, avem sentimente tot atât de intense în ceea ce privește libertatea noastră personală. Indiferent de situație, întotdeauna trebuie renunțat la ceva, pentru a câștiga altceva.

Dacă însă publicul nu dorește să accepte controalele medicale obligatorii, ce părere aveți de o cale de mijloc, ca termenele autoimpuse pe care eu le-am oferit lui Gurev și colegilor săi de grupă (termene care permiteau o libertate de alegere personală, dar aveau și penalități pentru delăsători)? Acesta s-ar putea să fie compromisul perfect între autoritarism, pe de o parte, și ceea ce noi avem mult prea adesea în medicina preventivă de astăzi: libertatea totală de a da greș.

Să zicem că doctorul îți spune că trebuie să-ți măsori colesterolul. Aceasta presupune să nu mănânci nimic în seara dinaintea recoltării de sânge, să te duci de dimineață la laborator pe nemâncate, să aștepți într-o sală de primire supraaglomerată un răgaz pe care tu-l măsori cu ceasuri întregi, pentru ca,

în cele din urmă, să vină o asistentă și să te preia ca să-ți vâre un ac în mână. Confruntat cu toate aceste perspective, începi imediat să tergiversezi. Dar să zicem că doctorul te taxează cu o depunere anticipată de garanție, în valoare de 100 $, pe care n-o vei putea recupera decât dacă te prezinți punctual la controlul stabilit. Cresc cumva șansele ca tu să te duci și să dai sânge?

Să presupunem că doctorul te-ar întreba dacă vrei să plătești cei 100 $ pentru analiză. Ai accepta această provocare autoimpusă? Te-ar face să fii mai înclinat să te prezinți la laborator? Și să zicem că procedura în discuție ar fi una ceva mai complicată – o colonoscopie, de pildă. Ai fi dispus să angajezi o depunere de 200 $, recuperabilă doar dacă te prezinți la data și ora stabilită? Dacă da, atunci se cheamă că ai reprodus condițiile pe care eu le-am oferit grupei lui Gurev și care, cu siguranță, i-au motivat pe studenți să fie mai responsabili pentru propriile decizii.

Cum altfel am putea învinge amânarea în chestiunile de îngrijire a sănătății? Să presupunem că am putea reorganiza cumva majoritatea procedurilor medicale și stomatologice, așa încât să fie previzibile și ușor de parcurs. Dați-mi voie să vă spun o poveste care ilustrează această idee.

În urmă cu câțiva ani, Ford Motor Company s-a dat de ceasul morții să găsească metoda optimă de a-i convinge pe proprietarii de automobile să vină la concesionari pentru întreținerea curentă a mașinii. Problema era că automobilul Ford standard avea vreo 18 000 de piese care ar putea avea nevoie de verificare în service – numai că, din păcate, nu toate în același timp (un inginer de la Ford a stabilit că un anumit pivot de la arborele motor trebuie să fie inspectat la fiecare 5 763 de kilometri). Iar aceasta nu era decât o parte a proble-

mei: dat fiind că Ford avea peste 20 de tipuri de vehicule, plus variate modele în funcție de anul fabricației, asigurarea service-ului pentru toate într-un singur loc era peste puterea de cuprindere a minții cuiva. Singurul lucru pe care consumatorii, ca și tehnicienii de la service, puteau să-l facă era să răsfoiască prin volumele groase ale manualelor tehnice ca să-și dea seama de ce intervenții ar fi fost nevoie.

Dar cei de la Ford au început să observe ceva peste gard, ca să zic așa, în ograda vecinilor de la Honda. Cu toate că și cele 18 000 de piese ale automobilelor Honda aveau același grafic ideal de întreținere ca al mașinilor Ford, compania Honda le îngrămădise pe toate în trei „intervale de inspecție tehnică" (de exemplu, la fiecare șase luni sau 10 000 de kilometri, în fiecare an sau la 16 000 de kilometri, și la fiecare doi ani sau 40 000 de kilometri). Această listă era afișată pe peretele recepției din departamentul de service. Toate acele sute de activități de service se vedeau concentrate sub forma unor intervenții tehnice simple, în funcție de kilometraj, care le erau comune tuturor vehiculelor și tuturor anilor de fabricație, în funcție de model. Pe panoul de afișaj găseai absolut fiecare activitate de service, introdusă într-un pachet de intervenție, cu precizarea succesiunii temporale și a prețului aferent. Oricine putea vedea când trebuie efectuat service-ul unei piese și cât va costa.

Dar panoul de afișaj al pachetelor de intervenție era mai mult decât un mod convenabil de prezentare a informațiilor: era un adevărat disipator de amânare, dat fiind că-i învăța pe clienți să-și facă service-ul la anumite date și kilometraje. Îi ghida pe parcurs. Și era atât de simplu, încât orice client îl putea înțelege. Clienții nu mai erau derutați. Nu mai amânau la nesfârșit. Le venea ușor să-și ducă Hondele în service.

Unora de la Ford li s-a părut o idee genială, dar, la început, tehnicienii s-au opus. A trebuit să fie convinși că da, într-adevăr,

mașina merge și 15 000 de kilometri fără să-i schimbi uleiul – dar, dacă faci operația respectivă la 10 000 de kilometri, aliniezi schimbatul uleiului cu toate celelalte lucruri care trebuie făcute. A trebuit să fie convinși, de asemenea, că un Mustang și un camion F-250 Super Duty, în ciuda deosebirilor tehnologice, ar putea fi așezate pe același grafic de întreținere. A trebuit să fie convinși și că „reîmpachetarea" celor 18 000 de opțiuni ale lor pentru întreținere sub forma a trei intervenții de service ușor de programat – făcând întreținerea tot atât de ușoară ca și comandarea unui meniu la McDonald's –, nu însemna nepricepere din partea mecanicilor, ci o bună servire a clientului (ca să nu mai vorbim că era și o afacere bună). Argumentul hotărâtor, de fapt, a fost că mai bine să vină consumatorii în service la niște intervale oarecum de compromis, decât să nu vină deloc!

În cele din urmă, minunea s-a întâmplat: Ford a procedat la fel ca Honda, grupându-și operațiile de service. Iar amânarea din partea consumatorilor a încetat. Atelierele de service ale concesionarilor Ford, care fuseseră în proporție de 40 la sută goale, s-au umplut. Concesionarii au făcut mai mulți bani; și, în numai trei ani, Ford a egalat succesul companiei Honda la capitolul service.

Așadar, de ce n-am putea să facem tot atât de simplă și procedura controalelor și a analizelor medicale complete – și, prin adăugarea unor penalizări financiare autoimpuse (sau, și mai bine, a unei „voci părintești"), să ridicăm mult calitatea stării noastre de sănătate și să reducem semnificativ costurile totale? Învățămintele de tras din experiența companiei Ford sunt acelea că, prin gruparea analizelor (și a procedurilor) noastre medicale în așa fel încât oamenii să-și amintească să le facă, alegem o soluție mult mai inspirată decât să ne bazăm pe o serie haotică de porunci ale sănătății, pe care oamenii nici nu

prea vor să le urmeze. De-aici și marea întrebare: avem vreo posibilitate să umblăm la ghemul încâlcit al serviciilor medicale din America și să-l facem la fel de facil ca o comandă a meniului Happy Meal? Einstein se soma singur odată: „Simplifică! Simplifică!" pe marginea uneia din hârtiile sale. Și, într-adevăr, simplificarea este un semn al geniului veritabil.

Economisirea

Le-am putea ordona oamenilor să înceteze cu cheltuielile, decretând un fel de edict orwellian. Situația ar fi similară cu cea a grupei mele de studenți numărul trei, unde termenele de predare au fost dictate de mine. Dar nu există modalități mai deștepte de a-i determina pe oameni să-și țină singuri socoteala cheltuielilor? Acum câțiva ani, de exemplu, am auzit despre metoda „paharului cu gheață" pentru reducerea cheltuielilor pe cartea de credit. E un remediu băbesc, ca să zic așa, împotriva cheltuitului impulsiv. Îți pui cartea de credit într-un pahar cu apă, iar paharul îl bagi în congelator. Prin urmare, atunci când îți vine cheful să faci o achiziție, trebuie să aștepți mai întâi să se topească gheața, ca să scoți cardul. Moment în care imboldul tău nestăvilit de-a cumpăra s-a domolit. (La cuptorul cu microunde nu merge, desigur, fiindcă ți-ai distruge banda magnetică din card.)

Iată însă o altă metodă, despre care pot argumenta că e mai bună și, cu certitudine, mai modernă. John Leland a scris un articol foarte interesant în *New York Times*, în care descria o tendință crescândă spre autocritica rușinată: „Când o femeie care își spune Tricia a descoperit, săptămâna trecută, că datorează 22 302 $ pe cărțile ei de credit, abia a așteptat să împrăștie vestea. Tricia, care are 29 de ani, nu discută nici cu familia, nici cu prietenii despre situația ei financiară și declară că îi este

rușine că s-a îndatorat. Și totuși, din uscătoria casei ei din nordul Michiganului, unde și-a instalat calculatorul personal, Tricia face un lucru care, cu doar o generație în urmă, ar fi fost de neimaginat (și imposibil): intră pe internet și postează detalii intime despre situația ei financiară, inclusiv bonitatea ei netă (care acum e de 38 691 $ cu minus), soldul și taxele de finanțare de pe cărțile ei de credit, plus valoarea datoriilor pe care le-a achitat (15 312 $) de când și-a început blogul despre datorii, anul trecut".

Din articol mai reieșea foarte clar că blogul Triciei făcea parte dintr-o tendință mai amplă. Din câte se pare, există zeci de site-uri pe Web (acum poate că s-au făcut deja mii) dedicate aceluiași tip de blogging despre datorii (începând cu „Mai săraci decât voi" la kgazette.blogspot.com și „Suntem datori" la wereindebt.com, continuând cu „Faceți dragoste, nu datorii", la makelovenotdebt.com, și terminând cu pagina de web a Triciei: bloggingawaydebt.com). Leland observa: „Consumatorii cer ajutorul celorlalți în a-și întări autocontrolul, pentru că prea multe companii nu manifestă niciun fel de reținere".[9]

Comentarea pe bloguri despre cheltuielile excesive este importantă și utilă, dar, așa cum am văzut în capitolul 5, cel despre emoții, lucrul de care avem cu adevărat nevoie este o metodă prin care să ne oprim consumul în momentul tentației mai degrabă, decât de un mod prin care să ne văicărim despre ce s-a întâmplat *după* ce s-a întâmplat.

Ce puteam face noi? Oare nu puteam crea ceva care să reproducă întocmai condițiile în care s-a aflat grupa lui Gurev, cu o oarecare libertate de alegere, dar și niște limite prestabilite? Am început să-mi imaginez o carte de credit de un tip diferit – un card cu *autocontrol*, care să-i lase pe oameni să-și restricționeze propriul comportament în materie de cheltuială.

Utilizatorii ar putea decide dinainte câți bani voiau să cheltuiască, în fiecare categorie de oferte, în fiecare magazin și în fiecare orizont de timp. Spre exemplu, utilizatorii ar putea să-și limiteze cheltuielile pentru cafea la 20 $ pe săptămână, iar cele pe îmbrăcăminte, la 600 $ pe semestru. Deținătorii de carduri ar putea, de exemplu, să-și fixeze limita pentru cumpărături alimentare la 200 $ pe săptămână, iar cele pe distracție, la 60 $ pe lună, și să nu permită nicio cheltuială pe dulciuri între orele două și cinci după-amiază. Și ce s-ar întâmpla dacă ar depăși limita? Asta ar decide înșiși deținătorii cardului. De pildă, ar putea stabili ca acesta să fie respins la plată; sau ar putea să se penalizeze singuri, transferând suma în contul organizației Habitat for Humanity, în contul unui prieten sau într-un cont propriu de economii pe termen lung. Acest sistem ar putea introduce și metoda „paharului de gheață", sub forma unei perioade de gândire pentru articolele de mare valoare; și ar putea chiar să declanșeze automat un e-mail pe adresa soției, a mamei sau a unui prieten:

> Dragă Sumi,
>
> Dorim prin acest e-mail să-ți atragem atenția asupra faptului că soțul tău, Dan Ariely, care, în general, este un cetățean model, și-a depășit limita cheltuielilor pe ciocolată, care este de 50 $ pe lună, cu suma de 73,25 $.
>
> Toate cele bune,
>
> Echipa cardului de credit cu autocontrol

Sigur, poate părea un vis frumos – prea frumos ca să fie adevărat. Dar gândiți-vă la capacitățile cartelelor inteligente (carduri subțiri, care-ți încap în podul palmei, și au un potențial digital greu imaginabil), care au început deja să inunde piața. Aceste cartele pot fi personalizate conform trebuințelor

de credit ale fiecărui individ, ajutându-l să-și gestioneze chibzuit cheltuielile. De ce n-ar putea un card, de exemplu, să aibă un „limitator" (ca limitatoarele de viteză ale motoarelor) care să oprească tranzacțiile monetare în anumite condiții? De ce n-ar putea ele să aibă echivalentul financiar al unei pastile cu eliberare controlată, așa încât consumatorii să-și poată programa cardurile să le acorde credit nu oricum, ci ajutându-i să se comporte în felul în care speră s-o facă?

Acum câțiva ani, eram atât de convins că o carte de credit „cu autocontrol" era o idee foarte bună, încât am solicitat o întâlnire la una dintre băncile mari ale Americii. Spre marea mea încântare, această venerabilă bancă mi-a răspuns și mi-a propus să vin la sediul ei central din New York.

Am ajuns la New York câteva săptămâni mai târziu și, după o mică întârziere la recepție, am fost condus într-o sală de consiliu foarte modernă. Aruncându-mi privirea prin geamurile duble, puteam zări de sus, din înălțimi, întreg districtul financiar al Manhattanului și un fluviu de taxiuri galbene înaintând prin ploaie. După câteva minute, sala se umpluse cu vreo cinci-șase directori bancari de la cel mai înalt nivel, inclusiv șeful diviziei de cărți de credit a băncii.

Am început prin a arăta cum amânarea dă bătăi de cap tuturor. În domeniul finanțelor personale, am spus, ne face să neglijăm chestiunea economiilor proprii – în timp ce tentația cărților de credit, atât de simplu de obținut, ne umple casa cu lucruri de care nici nu avem de fapt nevoie. N-a durat mult până să observ că atinsesem o coardă sensibilă și foarte personală, la fiecare dintre cei prezenți.

Pe urmă, am început să arăt cum americanii au căzut într-o teribilă dependență de cărțile lor de credit, cum datoriile îi mănâncă de vii și cum se chinuiesc să găsească o cale de ieșire

din această situație încurcată. Vârstnicii Americii, seniorii noștri, cum ne place să-i numim, se numără printre grupurile demografice cel mai greu lovite. Practic, între 1992 și 2004, rata de îndatorare a americanilor cu vârste peste 55 de ani a crescut mai repede decât cea a oricărui alt grup. Unii dintre ei au ajuns chiar să apeleze la cărți de credit ca să-și compenseze golurile din asigurarea medicală. Alții riscă să-și piardă locuința.

Începeam să mă simt ca George Bailey, din filmul *O viață minunată,* când se roagă pentru iertarea datoriilor. Directorii au început să-și spună fiecare părerea. Majoritatea aveau ce povesti: despre rude, despre neveste și despre prieteni (nu și despre ei înșiși, firește) care întâmpinaseră această problemă a datoriei pe cartea de credit. Am discutat-o în lung și-n lat.

Acum că terenul era pregătit, am purces să le descriu ideea cărții de credit cu autocontrol, ca modalitate de a-l ajuta pe consumator să cheltuiască mai puțin și să economisească mai mult. La început, cred că bancherii au fost nițel descumpăniți. Le propuneam ca ei să-i ajute pe consumatori să-și controleze cheltuielile – alo, eu nu știam că, din dobânzile pe aceste carduri, bancherii și companiile de cărți de credit fac profituri de 17 miliarde de dolari anual?! Și le sugeram să renunțe la asta?!

Ei bine, nu eram eu chiar atât de naiv! Le-am explicat bancherilor că există o propunere de afaceri extraordinară, în spatele ideii de card cu autocontrol.

— Uitați, le-am spus eu, în sectorul cărților de credit există o concurență acerbă. Băncile și companiile specializate trimit anual prin poștă șase miliarde de oferte, direct pe adresa consumatorilor, și toate sunt cam la fel.

Mai de voie, mai de nevoie, ei m-au aprobat.

— Dar, dacă una singură dintre toate aceste companii ar ieși din rând, deosebită de tot restul lumii, și s-ar identifica pe sine drept înger păzitor al consumatorului – susținându-i

drepturile și trebuințele, când el se vede strivit de povara creditului? Dacă s-ar găsi o companie cu destul curaj, încât să ofere un card care-l va ajuta efectiv pe consumator să-și controleze cheltuielile, ba încă și mai bine, să-și dirijeze o parte din bani spre economii pe termen lung?

Mi-am aruncat privirea de jur-împrejur prin încăpere.

— Pun pariu că mii de consumatori și-ar tăia cu foarfeca toate celelalte carduri de credit – și s-ar îmbulzi să fie clienții voștri!

Un freamăt de entuziasm a traversat încăperea. Bancherii au dat aprobator din cap și s-au apucat să comenteze între ei. Revoluționară idee! Puțin după aceea, ne-am luat rămas-bun. Ei mi-au strâns mâna cu căldură și m-au asigurat că vom discuta din nou, curând.

Mda, nu m-au mai căutat niciodată. (Se prea poate să-i fi îngrijorat ideea de-a pierde cei 17 miliarde de dolari din dobânzi, ori poate n-a fost nimic altceva decât bine cunoscuta și străvechea înclinație spre tergiversare.) Ideea este însă mai departe disponibilă – un card de credit cu autocontrol – și poate că, într-o zi, se va găsi cineva care s-o ducă mai departe.

7 | Prețul piperat al posesiunii

De ce supraevaluăm ceea ce avem

La Universitatea Duke, baschetul se plasează undeva între un hobby pasionant și o trăire religioasă. Sala de baschet este mică, veche și are o acustică proastă – genul care transformă uralele spectatorilor în tunete și îți *pompează adrenalina până-ți iese prin tavan. Micimea* sălii *creează* intimitate, dar, în același timp, înseamnă că nu sunt suficiente locuri pentru toți suporterii care vor să asiste la meciuri. Ceea ce, apropo, le convine de minune celor de la Duke; iar conducerea universității nu prea și-a manifestat interesul să schimbe sala mică și înghesuită cu una mai mare. Pentru împărțirea biletelor, s-a dezvoltat de-a lungul anilor un proces complicat de selecție, care să-i separe pe fanii cu adevărat devotați de restul lumii.

Chiar înainte de începerea semestrului de primăvară, studenții care vor să participe la meciuri își ridică niște corturi pe porțiunea deschisă, plantată cu iarbă, din vecinătatea sălii de sport. În fiecare cort încap 10 studenți. Cei care ajung primii apucă locurile pentru cort cele mai apropiate de intrarea în sală, iar cei care vin mai târziu se aliniază în spatele lor. Comunitatea astfel formată este numită Krzyzewskiville, în semn de respect pentru antrenorul echipei de baschet – Mike Krzyzewski –, și reflectă totodată dorința lor de victorie în sezonul care vine.

Pentru a-i separa pe fanii serioși ai baschetului de cei căro-ra nu le curge prin vene „albastrul de Duke", din când în când, la intervale aleatorii, cineva sună dintr-un claxon pneumatic. Imediat după ce s-a auzit răgetul claxonului, începe numărătoarea de verificare: în următoarele cinci minute, cel puțin o persoană din fiecare cort trebuie să se prezinte în fața autorităților echipei de baschet. Dacă vreunul din corturi nu apare în aceste cinci minute, este retrogradat la coadă de tot. Această procedură continuă pe aproape toată durata semestrului de primăvară și se intensifică în ultimele 48 de ore dinaintea unui meci.

În acel moment, mai precis cu 48 de ore înaintea unui meci, prezența se face personal, nu la grămadă. Cortul nu mai este altceva decât o simplă structură socială: când se aude claxonul pneumatic, fiecare student trebuie să se prezinte în fața responsabililor echipei de baschet. Ratarea unei asemenea verificări de prezență în aceste ultime două zile poate însemna căderea la capătul cozii. Deși claxonul sună destul de rar înaintea meciurilor de rutină, el poate fi auzit la orice oră din zi și din noapte înaintea întrecerilor realmente cu miză mare (cum ar fi meciurile împotriva celor de la Universitatea Carolina de Nord-Chapel Hill și cele pentru titlul național).

Dar nu aceasta este partea cea mai bizară a ritualului. Partea cea mai stranie este aceea că, pentru meciurile foarte importante, cum ar fi cele pentru titlul din campionatul național, studenții aflați în fruntea cozii tot nu reușesc să obțină un bilet, ci fiecăruia i se dă un număr de tragere la sorți. Abia mai târziu, când mulțimea se adună în jurul listei cu câștigătorii la loterie, afișată în incinta centrului studențesc, ei vor afla dacă au câștigat de-adevăratelea, și pe bune, un bilet la mult doritul meci final.

În timp ce ascultam sunetul claxonului pneumatic printre corturile de la Duke, în primăvara anului 1994, eu și Ziv Carmon (un profesor de la INSEAD, școala superioară de economia afacerilor din Paris) eram intrigați de experimentul pe viu care avea loc în fața ochilor noștri. Toți studenții aflați în corturile ridicate în aer liber își doreau cu ardoare să intre la meciul de baschet. Cu toții petrecuseră multă vreme în corturi pentru acest privilegiu. Dar, după tragerea la sorți, câțiva dintre ei vor deveni posesori de bilete, în timp ce alții nu.

Întrebarea care se punea era următoarea: studenții care vor fi câștigat biletele – cei care le vor deține în proprietate – le vor prețui mai mult decât studenții care nu le-au câștigat, deși toți „munciseră" în egală măsură ca să le obțină? Ipoteza noastră era că da. Noi am prezumat că, atunci când deținem ceva – indiferent că-i vorba de un automobil sau de o vioară, de o pisică sau de bilete la un meci de baschet –, începem să punem mai mult preț pe acel ceva decât alți oameni.

Gândiți-vă câteva clipe la următorul lucru. De ce persoana care vinde o casă îi atribuie acelei proprietăți, de obicei, o valoare mai mare decât potențialul cumpărător? De ce vânzătorul unui automobil se gândește la un preț mai mare decât cumpărătorul? În multe tranzacții, de ce proprietarul actual vrea mai mulți bani decât este dispus să dea potențialul proprietar? O vorbă veche spune că „tavanul unuia e podeaua altcuiva". Ei bine, atunci când tu ești proprietarul, te uiți în sus, spre tavan; atunci când ești cumpărătorul, te uiți în jos, spre podea.

Evident, nu întotdeauna se întâmplă așa. De exemplu, eu am un prieten care a contribuit cu o cutie plină de albume cu muzică pe vinil, la un talcioc de cartier, pur și simplu, pentru că nu mai suporta să-și chinuiască șalele tot mutându-le de

ici colo. Prima persoană care s-a oprit i-a oferit pentru întreaga cutie 25 $ (fără măcar să se uite la titluri) și amicul meu a acceptat. Cumpărătorul probabil că a vândut a doua zi vinilurile cu de zece ori suma pe care o plătise. Într-adevăr, dacă noi am supraevalua întotdeauna ceea ce avem, n-ar mai exista evaluatori profesioniști pentru antichități. („Cât ai dat pe cornul ăsta pentru praf de pușcă? Cinci dolari?! Ei bine, dă-mi voie să-ți spun că ai aici o adevărată comoară națională!")

Dar lăsând la o parte această rezervă, noi continuam totuși să credem că, în general, proprietatea asupra unui lucru îi creștea valoarea în ochii deținătorului. Aveam oare dreptate? Studenții de la Duke care câștigaseră biletele și care puteau acum să anticipeze experiența pe care o vor trăi, așezați în sala plină până la refuz și privindu-i pe jucători cum aleargă pe teren –, le prețuiau mai mult decât studenții care nu le câștigaseră? Nu exista decât o singură metodă bună de-a afla: un experiment.

În acest caz, eu și Ziv vom încerca să cumpărăm bilete de la câțiva din studenții care câștigaseră la loterie – și să le vindem celor care n-avuseseră acest noroc. Exact: urma să ne transformăm în bișnițari de bilete.

În seara aceea, am obținut o listă cu studenții care câștigaseră la loterie și cu cei care nu câștigaseră și ne-am pus pe telefoane. Primul nostru apel a fost către William, un student în ultimul an la chimie. William era destul de ocupat. După ce stătuse la corturi toată săptămâna anterioară, avea de recuperat cam mult în materie de teme pentru seminar și e-mailuri. Nu era nici foarte bucuros, pe de altă parte, fiindcă, după ce ajunsese în capul rândului, nu se numărase printre norocoșii care au câștigat un bilet.

— Salut, William, am spus eu. Înțeleg că n-ai obținut bilet la ultimele patru meciuri de campionat.

— Da, așa e.

— S-ar putea să avem noi unul în plus, dacă vrei să cumperi.

— Super!

— Cât ai fi dispus să plătești pentru un bilet?

— Ce-ai zice de o sută de dolari? a replicat el.

— Prea jos, frate, am râs eu. Trebuie să licitezi mai sus.

— O sută cincizeci? mi-a oferit el.

— Trebuie să poți mai mult, am insistat eu. Care-i cel mai bun preț pe care l-ai da?

William s-a gândit câteva clipe.

— O sută șaptezeci și cinci.

— Doar atât?

— Doar atât. Niciun sfanț în plus.

— OK, te punem pe listă. O să-ți dau de știre cum a rămas, am spus eu. Că tot veni vorba, cum de-ai ajuns tocmai la cifra asta, de o sută șaptezeci și cinci de dolari?

William mi-a explicat că, după calculele lui, pentru 175 $ ar putea, pe de altă parte, să vadă meciul pe-o plasmă într-un bar, gratis; să cheltuiască niște bani pe bere și mâncare; și să-i mai rămână și ceva mărunțiș, pentru câteva CD-uri sau chiar o pereche de adidași. Meciul va fi fără îndoială foarte mișto, a spus el, dar, în același timp, și 175 $ înseamnă o căciulă de bani.

Următorul nostru apel a fost la Joseph. După ce-și petrecuse o săptămână la corturi, avea și el destul de recuperat pentru școală. Dar nu-i păsa – câștigase un bilet la loterie, deci peste câteva zile avea să-i privească pe jucătorii de la Duke cum luptă pentru titlul național.

— Salut, Joseph, am spus eu. S-ar putea să avem o ocazie pentru tine... să-ți vindem biletul. Care ar fi prețul tău minim?

— N-am așa ceva.

— Ei, hai, toată lumea are un preț, i-am replicat eu, dând comentariului meu cea mai Al Pacinistă inflexiune de care eram în stare.

Primul lui răspuns a fost 3 000 $.

— Fii serios, am spus eu. E mult prea mult. Nu e cazul să sărim calul; trebuie să-mi dai un preț mai mic.

— Bine, a spus el. Două mii patru sute.

— Ești sigur? l-am întrebat.

— Mai jos de-atât nu merg.

— OK. Dacă-ți pot găsi un cumpărător la prețul ăsta, te sun. Că tot veni vorba, am adăugat eu, cum de-ai ajuns tocmai la prețul ăsta?

— Baschetul de la Duke e o chestie foarte importantă pentru mine și pentru viața mea de aici, a spus el plin de înflăcărare.

Apoi a continuat explicându-mi faptul că meciul acela va fi o amintire definitorie pentru perioada petrecută de el la Universitatea Duke, o experiență pe care o va povesti mai departe copiilor și nepoților lui.

— Și cum ai putea pune un preț pentru chestia asta? a întrebat el. Ce preț poți să dai amintirilor?

William și Joseph n-au fost decât doi din cei peste o sută de studenți pe care i-am sunat. În general, studenții care nu dețineau un bilet se arătau dispuși să plătească în jur de 170 $ pentru a obține unul. Acest preț, la fel ca în cazul lui William, era temperat de alte variante de utilizare a sumei respective (cum ar fi s-o cheltuiești într-un bar cu televizor, pe băutură și mâncare). Cei care dețineau un bilet, pe de altă parte, cereau în jur de 2 400 $ pentru el. La fel ca Joseph, vorbeau despre bilet din perspectiva experienței importante pe care acesta o asigura și a amintirilor de-o viață pe care avea să le creeze.

Ceea ce nouă ni s-a părut totuși surprinzător a fost faptul că, în toate convorbirile telefonice pe care le-am avut, nici măcar o singură persoană nu s-a arătat dispusă să vândă biletul la un preț pe care vreo altă persoană să dorească să-l ofere. Ce aveam noi? Aveam un grup de studenți mai mult decât doritori să obțină un bilet la meciul de baschet, înainte de tragerea la sorți; și pe urmă, zbang!, într-o clipită după tragerea la sorți, ei se împărțeau brusc în două grupuri: unul al posesorilor de bilete și unul al non-posesorilor de bilete. Era un abis emoțional care lua naștere între cei care își și imaginau splendoarea glorioasă a meciului, și cei care își imaginau ce altceva ar putea cumpăra cu banii dați pe un bilet. Și mai era și un abis empiric, pe deasupra – prețul de vânzare mediu (cam 2 400 $) îl depășea de vreo 14 ori pe cel oferit în medie de un cumpărător (în jur de 175 $).

Dintr-o perspectivă rațională, atât deținătorii de bilete, cât și non-deținătorii ar fi trebuit să se gândească la meci în exact aceiași termeni. La urma urmei, așteptările privind atmosfera incendiară din timpul meciului și plăcerea experienței trăite n-ar trebui să depindă de eventualitatea că vei câștiga sau nu la loteria biletelor. Și-atunci, cum putea o simplă tragere la sorți să schimbe atât de dramatic optica studenților asupra meciului – și valoarea atribuită unui bilet?

Proprietatea este atotprezentă în viețile noastre și, într-un mod straniu, înrâurește multe din lucrurile pe care noi le facem. Adam Smith scria: „Orice om... trăiește făcând schimb sau devine într-o oarecare măsură negustor, iar societatea însăși ajunge să fie ceea ce se cheamă în fapt o societate comercială". Iată un gând care te cutremură. Mare parte din povestea vieții noastre poate fi spusă prin descrierea felului în care crește și scade nivelul posesiunilor noastre – ceea ce primim

și ceea ce dăm. Cumpărăm haine și mâncare, automobile și case, de exemplu. Dar și vindem: case și mașini și, pe parcursul carierei profesionale, timpul nostru.

Din moment ce o parte atât de mare din viețile noastre este dedicată proprietății, n-ar fi frumos să luăm cele mai bune decizii în această privință? N-ar fi frumos, de pildă, să știm exact cât de mult ne place o nouă locuință, un nou automobil, o canapea diferită și un costum Armani, astfel încât să putem lua decizii corecte în privința deținerii lor? Din nefericire, doar rareori se întâmplă așa. În majoritatea timpului, mergem pe bâjbâite. De ce? Din cauza a trei metehne iraționale, proprii naturii noastre omenești.

Prima meteahnă, așa cum am văzut în cazul biletelor la baschet, este aceea că ne îndrăgostim de ceea ce avem deja. Să zicem că te-ai hotărât să-ți vinzi vechiul Volkswagen. Ce începi să faci? Nici n-ai apucat bine să așezi anunțul de vânzare în geam, că începi să-ți amintești călătoriile pe care le-ai făcut. Erai mult mai tânăr, bineînțeles; copiilor nu le dăduseră încă mugurii adolescenței. O aură caldă de nostalgie se revarsă peste tine și mașina ta. Fenomenul e valabil, firește, și în cazul tuturor celorlalte lucruri, nu doar în cel al broscuțelor VW. Și se poate întâmpla foarte repede.

De exemplu, doi dintre prietenii mei au adoptat un copil din China și mi-au povestit această istorie remarcabilă. S-au dus în China împreună cu alte 12 cupluri. Când au ajuns la orfelinat, directoarea a luat fiecare cuplu în parte, pe rând, și i-a prezentat câte o fetiță. A doua zi de dimineață, când s-au reîntâlnit, toate cele 12 cupluri au comentat la fel pe seama înțelepciunii directoarei: cumva, ea știuse exact ce fetiță să dea fiecărui cuplu. Potrivirile erau perfecte, au spus proaspeții părinți. Și prietenii mei au fost de aceeași părere, dar ei și-au dat seama că repartițiile fuseseră făcute aleatoriu. Ceea ce

făcuse ca fiecare potrivire să pară perfectă nu era talentul directoarei chinezoaice, ci dibăcia naturii în a ne face să ne simțim instantaneu atașați de ceea ce avem.

A doua meteahnă este că ne concentrăm pe ceea ce s-ar putea să pierdem mai degrabă, decât pe ceea ce s-ar putea să câștigăm. Când stabilim prețul mult iubitului nostru VW, așadar, ne gândim mai mult la ceea ce vom pierde (putința de-a folosi automobilul-broscuță), decât la ceea ce vom câștiga (bani cu care să cumpărăm altceva). De-aceea îl punem în vânzare la un preț nerealist de mare. La fel, și deținătorul biletului se concentrează pe ideea de-a pierde experiența unui meci important mai degrabă, decât să-și imagineze plăcerea de-a obține o sumă de bani sau de-a se bucura de ceea ce ar putea cumpăra cu banii aceia. Aversiunea noastră față de pierdere este o emoție puternică și, așa cum voi explica mai târziu, una care ne determină câteodată să luăm decizii proaste. Vă întrebați de ce ne încăpățânăm să nu ne vindem troacele de care ne-am atașat, iar când o facem totuși, de ce le stabilim un preț exorbitant? Pentru că, adeseori, deja ne-am apucat să jelim pierderea lor.

Cea de-a treia meteahnă este că pornim de la ideea că și alți oameni vor vedea tranzacția din aceeași perspectivă ca noi. Cumva, ne așteptăm de la cumpărătorul broscuței noastre VW să ne împărtășească simțămintele, emoțiile și amintirile. Sau ne așteptăm de la cumpărătorul casei noastre să aprecieze felul în care lumina soarelui transpare prin ferestrele bucătăriei. Din păcate, cumpărătorul VW-ului e mai probabil să remarce norul de fum care iese când schimbi dintr-a-ntâia într-a doua; iar cumpărătorul casei e mai probabil să observe dâra de condens negru din colțul bucătăriei. Pur și simplu, ne vine greu să ne închipuim că persoana din cealaltă parte a tranzacției, cumpărător sau vânzător, nu vede lumea așa cum o vedem noi.

Posesiunea are și ceea ce eu aş numi „ciudățenii". În primul rând, cu cât investești mai multă muncă în ceva, cu atât mai stăpân începi să te simți asupra acelui lucru. Gândiți-vă la ultima piesă de mobilier pe care ați asamblat-o. Efortul de-a descoperi ce piesă se montează unde și ce șurub se potrivește în care gaură, amplifică sentimentul de proprietate.

De fapt, aș putea spune cu destul de multă certitudine că orgoliul de proprietar este invers proporțional cu gradul de ușurință cu care cineva montează mobila; sau conectează televizorul cu redare de înaltă definiție la sistemul audio de ambianță; sau instalează un software; sau îmbăiază bebelușul, îl usucă, îl pudrează, îi aplică scutecul și-l așază în pătuțul lui. Eu și prietenul și colegul meu Mike Norton (un profesor de la Harvard) avem un termen pentru acest fenomen: „efectul Ikea".

O altă ciudățenie este aceea că putem începe să ne simțim proprietari încă înainte de-a fi efectuat tranzacția. Gândiți-vă la ultima ocazie când ați intrat pe un site de licitații. Să zicem că ați făcut prima ofertă de preț luni dimineață, pentru un ceas de mână, și la ora respectivă sunteți ofertantul cu cel mai înalt preț. Seara, vă conectați din nou și vedeți că ați rămas tot stăpân pe situație. La fel în noaptea următoare. Începeți să vă gândiți la ceasul acela elegant. Vi-l imaginați pe încheietura mâinii; vă imaginați complimentele pe care le veți primi. După care intrați iar online, cu o oră înainte să expire licitația. Un alt amator a oferit mai mult! Cineva o să vă sufle ceasul de sub nas! Drept care creșteți prețul peste suma pe care v-o propuseserăți inițial.

Să fie acest sentiment de posesiune parțială o cauză a spiralei ascendente la care asistăm adesea în cadrul licitațiilor online? Oare chiar așa să fie: cu cât durează mai mult o licitație, cu atât mai puternic va fi magnetul viitoarei posesiuni și

cu atât mai mulți bani vor cheltui diferiții ofertanți? Acum câțiva ani, James Heyman, Yesim Orhun (un profesor de la Universitatea Chicago) și eu am organizat un experiment care să studieze modul în care durata unei licitații influențează treptat comportamentul participanților și îi încurajează să liciteze până-n pânzele albe. Așa cum bănuiam, participanții care au licitat cele mai mari prețuri, pentru cele mai lungi perioade de timp, au sfârșit prin a avea cele mai intense sentimente de virtuală posesiune. Bineînțeles, ei se aflau într-o postură vulnerabilă: din clipa în care se considerau practic proprietari, se simțeau obligați să împiedice pierderea acestei calități, licitând mai mult și mai mult.

„Virtuala posesiune", bineînțeles, este resortul de bază al industriei publicității. Vedem un cuplu de oameni zâmbitori și fericiți, într-un BMW decapotabil, pe litoralul californian și ne imaginăm în locul lor. Primim un catalog cu îmbrăcăminte de la Patagonia.com, vedem un pulover din polar și haț! începem să ne gândim la el de parcă ne-ar aparține. Capcana a fost pusă și noi pășim de bunăvoie în ea. Devenim proprietari parțiali chiar înainte de-a deține ceva.

Mai există un mod prin care ne putem lăsa atrași în postura de posesori. Adeseori, firmele vor organiza promoții cu „perioade de probă". Dacă avem un abonament de bază la cablul TV, să zicem, suntem ispitiți cu un „pachet digital de aur", la un tarif „de probă" (numai 59 $ pe lună, de pildă, în locul celui normal de 89 $). La urma urmei, ne spunem în sinea noastră, pot oricând să revin la abonamentul de bază sau să aleg „pachetul de argint".

După ce am încercat pachetul de aur, bineînțeles că punem stăpânire pe el. Vom avea realmente tăria de-a ne duce înapoi la cel de bază sau de-a „retrograda" la pachetul de argint? Greu de crezut. Într-o primă fază, se prea poate să credem că putem

reveni fără probleme la serviciul de bază, dar, din clipa în care ne-am obișnuit cu imaginea digitală, începem să ne instituim proprietatea asupra ei în felul cum vedem lucrurile și cum ne vedem pe noi înșine, eliminând rapid din calcul plusul de preț. Mai mult decât atât, neplăcerea pe care ne-o provoacă ideea de pierdere – ideea de a pierde imaginea aceea atât de clară, din pachetul de aur – este peste puterile noastre. Cu alte cuvinte, înainte de-a face trecerea la noul serviciu, s-ar putea să nu fim siguri că pachetul de aur cu imagine digitală merită prețul cerut; dar, odată ce-l avem, trăirile emoționale care însoțesc sentimentul de proprietate gâlgâie înăuntrul nostru, ne presează și ne spun că pierderea „aurului digital" este mai dureroasă decât o cheltuială de câțiva dolari în plus pe lună. Deși credem că ne putem întoarce la ceea ce era înainte, acest lucru se dovedește în realitate mult mai greu decât ne-am așteptat.

Un alt exemplu, pentru același tip de cârlig emoțional, este „garanția returnării în termen de 30 de zile". Când nu suntem siguri dacă ar trebui sau nu să ne luăm o canapea nouă, garanția că vom putea să ne răzgândim mai târziu ne va împinge uneori să trecem hopul și să sfârșim prin a o cumpăra. S-ar putea să nu ne dăm seama cum se va schimba perspectiva noastră, odată ce o avem acasă, că vom începe s-o privim altfel – drept a noastră –, și, prin urmare, că vom începe să privim returnarea ei ca pe o pierdere. Se prea poate să ne închipuim că o luăm acasă doar ca s-o încercăm timp de câteva zile, dar nu suntem conștienți de reacțiile emoționale pe care canapeaua le poate aprinde în noi.

Posesiunea nu se limitează doar la obiecte. Ea se poate întinde și asupra punctelor de vedere. Ce facem noi, din momentul în care am luat în stăpânire o idee – indiferent că-i vorba de politică sau sport? O iubim poate mai mult decât ar

trebui. O prețuim mai mult decât face. Și, cel mai adesea, ne vine greu să renunțăm la ea pentru că nu suportăm ideea pierderii ei. Cu ce mai rămânem noi atunci? Cu o ideologie – rigidă și neclintită.

Boala posesiunii n-are leac. Așa cum spunea Adam Smith, posesiunea este strâns întrețesută în materialul existenței noastre. Dar conștientizarea ei ne poate ajuta. Peste tot în jurul nostru, vedem tentația de-a ne îmbunătăți calitatea vieții, cumpărând o casă mai mare, un al doilea automobil, o mașină de spălat vase, o mașină de tuns iarba și așa mai departe. Dar, odată ce ne-am schimbat posesiunile, avem foarte mari dificultăți să ne întoarcem de unde am plecat. Cum arătam mai devreme, calitatea de proprietar pur și simplu ne modifică perspectiva. Dintr-odată, revenirea la starea dinainte de posesiune este o pierdere, și încă una pe care n-o putem suporta. Și uite-așa, în timp ce urcăm pe scara vieții, ne îmbătăm cu iluzia că putem oricând să ne întoarcem la mai puțin, dacă va fi nevoie; dar, în realitate, nu putem. Revenirea la o locuință mai mică, de pildă, este resimțită ca o pierdere, este dureroasă psihic și suntem dispuși să facem tot felul de sacrificii pentru a evita asemenea pierderi – chiar dacă, în acest caz, rata lunară la credit ne scufundă corabia de tot.

Metoda mea este să încerc să privesc fiecare tranzacție (mai ales una de valoare mare) ca și cum n-aș fi proprietar, punând o oarecare distanță între mine și obiectul care mă interesează. În această încercare, nu sunt sigur că am reușit să ating gradul de dezinteres față de lucrurile materiale pe care îl profesează un sannyasi* hindus, dar măcar încerc să fiu cât mai zen cu putință.

---

* *Sannyâsa*, în limba sanscrită, „renunțare" (înțelept care a renunțat la iluzie, posesiune, eu individual) (n. red.).

8 | Prea multe uși deschise

De ce opțiunile ne distrag atenția de la scopul nostru principal

În anul 210 î.Hr. un comandant chinez pe nume Xiang Yu și-a condus trupele peste fluviul Yangtze ca să atace armata dinastiei Qin. Soldații lui au înnoptat pe malul apei, iar când s-au trezit de dimineață, au văzut, spre marea lor groază, că le ardeau toate corăbiile lor. Dezmeticindu-se rapid, au dat năvală să-i respingă pe atacatori, dar, curând, au descoperit că Xiang Yu însuși pusese foc corăbiilor, ba mai ordonase și ca toate oalele mari pentru gătit să fie făcute țăndări.

Xiang Yu le-a spus soldaților lui că, fără corăbii și fără oale de gătit, nu au de ales: trebuie să lupte până la victorie sau să piară. Ceea ce nu i-a adus lui Xiang Yu vreun loc pe lista generalilor favoriți ai chinezilor, dar a avut într-adevăr un formidabil efect de concentrare asupra trupelor: punând mâna pe lănci și pe arcuri, oștenii generalului s-au năpustit cu ferocitate asupra dușmanului și au câștigat nouă bătălii consecutive, ștergând de pe fața pământului armia pe care se baza dinastia Qin.

Povestea lui Xiang Yu este remarcabilă pentru că reprezintă o antiteză totală a comportamentului uman obișnuit. În mod normal, nu putem suporta ideea de-a nu ne lăsa nicio portiță de ieșire, spre variante alternative de acțiune. Cu alte cuvinte, cei mai mulți dintre noi, dacă am fi fost în locul lui Xiang Yu,

am fi trimis o parte din armată să se îngrijească de corăbii, în caz că vom avea nevoie de ele pentru retragere; și le-am fi cerut bucătarilor să pregătească de mâncare, în caz că armata trebuia să rămână pe loc mai multe săptămâni. Iar altora le-am fi dat ordinul să piseze orez și să facă suluri de hârtie, în caz că vom avea nevoie de pergament pe care să semnăm condițiile de capitulare ale măreţului împărat Qin (ceea ce oricum era cu totul improbabil).

În contextul epocii contemporane, ne străduim cu tot atâta fervoare să ne lăsăm deschise toate portițele – să nu renunțăm la nicio posibilă opțiune. Cumpărăm sistemul informatic extensibil pentru că, cine știe, poate vom avea nevoie vreodată să ne fălim cu posesiunea noastră înalt tehnologizată. Cumpărăm și polița de asigurare care se oferă la plasma cu înaltă definiție pentru că, cine știe, poate ne trezim vreodată că măgăoaia de televizor rămâne fără imagine. Ne trimitem copiii la toate activitățile opționale care ne trec prin cap – pentru că, cine știe, s-ar putea ca vreuna să le deștepte interesul față de gimnastică, pian, limba franceză, grădinărit organic sau tae kwon do. Și cumpărăm un SUV cât un tanc nu pentru că ne-am aștepta realmente să ajungem vreodată prin cine știe ce coclauri, ci pentru că, în caz că s-ar întâmpla, vrem să avem ceva distanță până la pământ sub osiile mașinii.

Poate că nu întotdeauna ne dăm seama, dar, de fiecare dată când procedăm așa, renunțăm la ceva pentru aceste opțiuni. Ne alegem în final cu un computer care are mai multe funcții decât ne trebuie nouă sau cu un sistem stereo care are o garanție inutil de scumpă. Iar în cazul copiilor noștri, cedăm din timpul lor și dintr-al nostru – și renunțăm la șansa ca ei să devină poate foarte buni la o singură activitate – în încercarea de a-i face să capete experiență în toate acele activități. Alergând întruna, înainte și înapoi, printre lucrurile care s-ar

putea să fie importante, uităm să petrecem suficient timp cu ceea ce *este* realmente important. E un mod de a-ți fura singur căciula, și încă unul pe care-l stăpânim perfect.

Exact această problemă am văzut-o eu la unul dintre studenții mei, pe nume Joe, un tânăr extrem de talentat. Intrând în penultimul an de studii la licență, Joe parcursese toate cursurile obligatorii, iar acum trebuia să-și aleagă un domeniu de specializare. Dar pe care? Îl pasiona arhitectura – își petrecea weekendurile studiind clădirile în stil eclectic din Boston. Se și vedea proiectând într-o zi mândre structuri de acest fel. În același timp, îi plăcea și informatica, mai ales din punctul de vedere al libertății de mișcare și al flexibilității pe care il oferea acest domeniu. Se și vedea cu o slujbă foarte bine plătită, la o companie progresistă ca Google. Părinții lui își doreau ca el să devină specialist în calculatoare – plus că, vorba aia, cine se duce la MIT ca să se facă arhitect?! Deși, întâmplător, departamentul de arhitectură de la MIT este în fapt unul foarte bun. Iar dragostea lui Joe pentru arhitectură era foarte puternică.

În timp ce vorbea, Joe își frângea mâinile de necaz. Cursurile de care el avea nevoie pentru specializarea în informatică și pentru cea în arhitectură erau incompatibile. Pentru știința calculatoarelor, avea nevoie de algoritmi, de inteligență artificială, de proiectarea tehnică a sistemelor de calculatoare, de electronică și circuite, de semnale și sisteme, de structuri de calcul și de un laborator în ingineria limbajelor de programare. Pentru arhitectură, avea nevoie de cursuri diferite: Studiul practic al arhitecturii, Fundamentele artelor vizuale, Introducere în tehnologia construcțiilor, Introducere în calculul proiectării, Introducere în istoria și teoria arhitecturii și încă un set complet de lucrări practice în domeniu.

Cum putea el să-și închidă portița înspre una dintre cariere? Dacă începea să urmeze cursurile de informatică, i-ar fi fost

apoi foarte greu să treacă la arhitectură; iar dacă începea cursurile de arhitectură, i-ar fi fost tot atât de greu să revină la informatică. Pe de altă parte, dacă se înscria la cursurile pentru ambele discipline, la sfârșitul celor patru ani petrecuți de el la MIT era cel mai probabil să nu se aleagă cu nicio licență, în niciunul din domenii, și să aibă nevoie de încă un an (plătit de părinții lui) ca să-și poată lua diploma. (Până la urmă, a absolvit cu licența în informatică, dar a găsit combinația perfectă în cadrul primei lui slujbe: să proiecteze submarine nucleare pentru marina militară.)

Dana, o altă studentă de-a mea, avea o problemă similară – dar care se referea la cei doi iubiți ai ei. Dana ar fi putut să-și dedice energia și pasiunea unui bărbat pe care îl cunoscuse recent și, spera ea, să construiască împreună o relație de durată. Sau ar fi putut continua să investească timp și efort într-o relație anterioară, care deja trăgea să moară. Era clar că-l place mai mult pe noul iubit decât pe cel vechi – și totuși, nu se putea hotărî să pună capăt relației cu acesta din urmă. Între timp, noul iubit devenea nerăbdător. „Chiar vrei să riști să-l pierzi pe băiatul pe care-l iubești, am întrebat-o eu, doar pentru vaga posibilitate că, într-o zi, după nu știu cât timp, s-ar putea să descoperi că-l iubești mai mult pe vechiul tău prieten?" Ea a clătinat din cap în semn că nu și a început să plângă.*

Ce anume este atât de greu pentru noi în privința alegerilor? De ce ne simțim obligați să ne lăsăm cât mai multe portițe de scăpare cu putință, chiar și în condițiile în care asta ne costă

---

* Sunt deseori surprins câtă încredere îmi acordă oamenii, făcându-mi confidențe. În parte, cred că asta se datorează cicatricelor mele, care stau mărturie evidentă că am trecut prin multe momente traumatizante. Pe de altă parte, mi-ar plăcea să cred că oamenii sesizează pur și simplu faptul că am niște cunoștințe deosebite despre psihicul uman, ceea ce îi face să-mi ceară sfatul. Oricum ar fi, eu am învățat foarte multe din lucrurile pe care ei mi le-au împărtășit (n.a.).

enorm? De ce nu putem pur și simplu să luăm o decizie tranșantă și să ne angajăm față de ceva sau cineva?*

În încercarea de a răspunde la aceste întrebări, Jiwoong Shin (un profesor de la Yale) și eu am conceput o serie de experimente, care, speram noi, vor putea să capteze dilema reprezentată de Joe și de Dana. În cazul nostru, experimentul urma să aibă la bază un joc pe calculator, prin care noi încercam să eliminăm o parte din complexitatea vieții și care să ne ofere un răspuns direct la întrebarea dacă oamenii au tendința să lase prea mult timp deschisă o portiță de alegere. I-am zis „jocul ușilor". Locul de desfășurare pe care l-am ales a fost unul întunecat și lugubru – o cavernă în care până și armata lui Xiang Yu ar fi ezitat să pătrundă.

În complexul de cămine East Campus de la MIT n-au ce căuta cei slabi de înger. E bârlogul hackerilor, al obsedaților de mașinării, al trăzniților cu porecle îngrozitoare și, în general, al celor care nu-și găsesc pe nicăieri locul, fiindcă lumea îi vede drept neadaptați (și credeți-mă, la MIT trebuie să fii ciudat rău ca să treci drept un neadaptat!). Unul dintre cămine îngăduie muzică dată tare, petreceri dezlănțuite și chiar nuditate în public. Un altul este un adevărat magnet pentru studenții la inginerie, ale căror machete împânzesc tot locul: începând cu poduri și baraje, și terminând cu instalații de carusel pentru parcurile de distracții. (Dacă vizitați vreodată acest cămin, apăsați pe butonul inscripționat „Salvare Pizza"; câteva minute mai târziu, vi se va livra o pizza.) Un al treilea cămin este zugrăvit complet în negru. Un al patrulea are băile împodobite cu decorațiuni murale de toate felurile – dacă

* Instituția matrimonială este un instrument social care ar părea că-i forțează pe indivizi să-și închidă portițele spre opțiuni alternative; dar, cum bine știm cu toții, nu întotdeauna se întâmplă așa (n.a.).

apeși pe palmier sau pe dansatoarea de samba, se aude muzică tematică, difuzată prin serverul căminului (toate melodiile fiind descărcate legal, bineînțeles!).

Într-o după-amiază de acum câțiva ani, Kim, una dintre asistentele mele de cercetare, bântuia pe holurile căminelor din East Campus cu un laptop sub braț. Ea a bătut la fiecare ușă și i-a întrebat pe studenți dacă ar vrea să facă niște bani, participând la un mic experiment. Când răspunsul era afirmativ, Kim intra în cameră și găsea (uneori doar cu mare dificultate) un loc liber unde să așeze laptopul.

După ce programul se lansa, pe ecran apăreau trei uși: una roșie, una albastră și a treia verde. Kim le explica participanților la experiment că puteau intra în oricare dintre cele trei camere (roșie, albastră sau verde) dând clic pe ușa respectivă. Cu fiecare clic ulterior în cameră, ei puteau să câștige o anumită sumă de bani. Dacă o cameră oferea între un cent și zece cenți, de exemplu, puteau câștiga ceva în acest interval de fiecare dată când dădeau clic cu mouse-ul prin camera cu pricina. Programul calcula și afișa pe ecran câștigurile adunate pe parcurs.

Ca să obții maximum de bani din acest experiment trebuia să găsești camera care plătea tariful cel mai mare și să dai clic în interiorul ei de cât mai multe ori. Dar nu era chiar un fleac. De fiecare dată când te mutai dintr-o cameră într-alta, îți consumai un clic (aveai în total 100 de clicuri la dispoziție). Pe de o parte, trecerea de la o cameră la alta putea fi o strategie bună ca să găsești tariful cel mai bun. Pe de altă parte, dacă fugeai ca nebunul din ușă în ușă (și din cameră în cameră), îți consumai degeaba clicuri care altfel ți-ar fi putut aduce bani.

Albert, care cânta la vioară (și locuia în căminul adoratorilor lui Krotus, Stăpânul Întunericului), a fost unul dintre primii participanți. Era un tip competitiv și ferm hotărât să facă

mai mulți bani decât oricare alt jucător. Ca primă mutare, el a ales ușa roșie și a intrat în camera cubică.

Odată ajuns înăuntru, a dat clic cu mouse-ul. A înregistrat 3,5 cenți. A dat clic din nou; 4,1 cenți; un al treilea clic a înregistrat un cent. După ce-a mai probat câteva din recompensele aflate în această cameră, interesul lui s-a mutat spre ușa verde. A dat nerăbdător clic pe mouse și a intrat.

Aici, a fost răsplătit cu 3,7 cenți pentru primul clic; a dat clic din nou și a primit 5,8 cenți; a treia oară s-a ales cu 6,5 cenți. În josul ecranului, câștigurile lui începeau să crească. Încăperea verde părea să fie mai bună decât cea roșie – dar cum o fi cea albastră? Albert a dat clic ca să intre și pe această ultimă ușă rămasă neexplorată. Trei clicuri au căzut în intervalul a patru cenți. Las-o baltă! Albert s-a grăbit înapoi la ușa verde (camera care dădea cam cinci cenți pe clic), consumându-și acolo clicurile rămase până la 100 și sporindu-și câștigul. La sfârșit, Albert a întrebat ce scor a obținut. Kim a zâmbit și i-a spus că era unul dintre cele mai bune, până acum.

Albert ne confirmase ceva ce noi bănuiam despre comportamentul uman: dat fiind un cadru simplu și un țel clar (în cazul de față, să faci bani), toți ne arătăm foarte doritori să urmărim sursa satisfacției noastre. Dacă ar fi să exprimăm experimentul în termenii unei relații sentimentale, Albert practic ieșise cu o fată ca să vadă cum e, pe urmă încercase alta, ba chiar avusese o scurtă aventură și cu o a treia. Dar, după ce le încercase pe toate, revenise la cea mai bună – și acolo rămăsese până la sfârșitul jocului.

Cinstit vorbind totuși, lui Albert îi fusese mai mult decât ușor: în timp ce el zbura din floare în floare, probând alte „portițe", celelalte îl așteptaseră răbdătoare să se întoarcă în brațele lor. Dar, dacă ele începeau, după o anumită perioadă

în care se vedeau neglijate, să-i întoarcă spatele? Dacă opțiunile începeau să-i închidă ușa în nas? Ce va face Albert, va renunța la ele? Sau va încerca să se agațe de toate opțiunile, pentru cât mai mult timp posibil? În fapt, își va sacrifica el o parte din câștigul garantat, pentru posibilitatea de-a menține în vigoare aceste opțiuni?

Ca să aflăm, am schimbat jocul. De data aceasta, orice ușă rămasă nedeschisă timp de 12 clicuri urma să dispară pentru totdeauna.

Sam, rezident în căminul hackerilor, a fost primul nostru participant la situația „cu dispariție". El a ales să înceapă jocul cu ușa albastră; și, după ce a intrat, a dat clic de trei ori. Câștigurile lui au început să se acumuleze în josul ecranului, dar aceasta nu era singura activitate care-i capta atenția. La fiecare clic suplimentar, celelalte uși se micșorau cu o douăsprezecime, ceea ce însemna că, dacă nu sunt vizitate curând, vor dispărea. Încă opt clicuri și se vor risipi ca fumul, pe vecie.

Sam n-avea de gând să îngăduie acest lucru. Rotind cursorul, el a dat clic pe ușa roșie, a adus-o la mărimea integrală și a dat clic de trei ori în camera roșie. Apoi a observat ușa verde – încă patru clicuri și avea să dispară. Din nou, și-a mișcat cursorul, restaurând la mărimea normală ușa cea verde.

Ușa verde părea să ofere cele mai mari câștiguri. Deci n-ar trebui să rămână acolo? (Amintiți-vă că fiecare cameră avea un interval de câștiguri, deci Sam nu putea fi în totalitate sigur că ușa verde chiar era cea mai bună. Cea albastră se prea poate să fi fost mai bună, ori poate cea roșie, dar poate că nici una, nici cealaltă.) Cu o licărire înnebunită în priviri, Sam și-a împins cursorul peste ecran. A dat clic pe ușa roșie și s-a uitat la ușa albastră cum continuă să se micșoreze. După câteva clicuri în camera roșie, a sărit iar la cea albastră. Dar, în acest

moment, cea verde începuse să devină periculos de mică – așa că Sam s-a repezit acolo.

Nu după multă vreme, Sam dădea fuga de la o opțiune la alta, cu trupul încordat și complet captivat de joc. Mi l-am și închipuit pe părintele tipic hărțuit, dând zor cu copiii de la o activitate la alta.

Este acesta un mod eficient de a ne trăi viața – mai ales atunci când săptămânal se mai adaugă câte o ușă sau două? Nu vă pot da răspunsul în termenii vieții noastre personale, dar, din experimentele noastre, s-a văzut limpede că alergatul de colo până colo, pentru încercarea tuturor posibilităților, nu e doar stresant, ci și neeconomic. De fapt, în strădania lor înnebunită de-a ține ușile deschise, participanții noștri au sfârșit prin a face mult mai puțini bani (cam cu 15 la sută) decât studenții care nu se confruntau cu uși pe cale să se închidă. Adevărul este că ei ar fi putut să câștige mai mulți bani alegând o singură cameră – oricare dintre ele – și mulțumindu-se să rămână acolo pe toată durata experimentului. (Gândiți-vă la asta în termenii vieții voastre sau ai carierei profesionale!)

Când eu și Jiwoong am orientat puțin experimentul împotriva tendinței de-a lăsa ușile deschise, rezultatele au rămas aceleași. De pildă, am făcut ca fiecare clic pe o ușă să coste trei cenți, astfel încât costul pentru participant să nu fie doar pierderea unui clic (un cost de oportunitate ratată), ci și o pierdere financiară directă. Nicio diferență: participanții noștri au reacționat exact la fel ca înainte. Au manifestat același entuziasm irațional față de menținerea ușilor deschise.

Apoi le-am spus participanților care este câștigul bănesc exact pe care îl puteau aștepta de la fiecare cameră. Rezultatele au fost aceleași. În continuare, ei nu puteau suporta să vadă cum se închide o ușă. De asemenea, le-am îngăduit câtorva participanți să ruleze de sute de ori jocul, în chip de antrenament,

înaintea experimentului efectiv. Cu siguranță, ne-am zis noi, vor vedea că e mai judicios să *nu* alerge după ușile pe cale să se închidă. Dar ne-am înșelat. Din clipa în care vedeau că li se subțiază opțiunile, studenții noștri de la MIT – despre care se presupune că se numără printre cele mai bune și mai strălucite minți tinere – nu mai reușeau să rămână concentrați. Ciugulind ca niște găini în ogradă, la fiecare ușă, căutau să facă mai mulți bani, dar sfârșeau prin a face mult mai puțini.

În final, am încercat un alt fel de experiment, cu iz de reîncarnare. În această situație, oricare dintre uși avea în continuare să dispară, dacă timp de 12 clicuri participantul n-o deschidea. Dar nu pentru totdeauna. Dimpotrivă, cu un singur clic putea fi readusă la viață. Altfel spus, puteai neglija o ușă fără să pierzi nimic. Acest lucru îi va determina pe participanți să nu dea clic pe ea? Da' de unde! Spre marea noastră surpriză, ei au continuat să-și risipească aiurea clicurile pe „reîncarnarea" ușii, cu toate că dispariția ei nu însemna nimic și putea fi cu ușurință anulată. Pur și simplu, nu puteau să suporte ideea de pierdere, așa că făceau tot ce era necesar pentru a împiedica ușile să se închidă.

Cum ne putem descătușa de acest impuls irațional, care ne împinge să vânăm opțiuni fără valoare? În anul 1941, filozoful Erich Fromm a scris o carte intitulată *Evadarea din libertate*. Într-o democrație modernă, spunea el, oamenii sunt copleșiți nu de o absență a posibilităților, ci de o amețitoare abundență a lor. În societatea noastră contemporană, cu-atât mai mult și mai emfatic se poate spune acest lucru. Permanent ni se aduce aminte că putem face orice și putem fi oricine dorim să fim. Problema este cum să aducem acest vis la viață. Trebuie să ne dezvoltăm propria personalitate în toate felurile cu putință; trebuie să gustăm din toate aspectele vieții; trebuie să ne asi-

gurăm că, din cele o mie de lucruri de văzut până să murim, nu ne-am oprit la cel cu numărul 999. Dar pe urmă apare o problemă: nu cumva suntem prea superficiali – nu cumva ne întindem, ca untul pe pâine, în strat prea subțire? Tentația pe care Fromm o descria, cred eu, este aceea pe care am văzut-o noi când îi priveam pe participanții la experiment cum se reped frenetic de la o ușă la alta.

Fuga de la o posibilitate la alta este o activitate umană destul de stranie. Dar încă și mai stranie este compulsiunea noastră de-a vâna niște oportunități derizorii – ocazii care sunt aproape moarte sau care n-ar mai trebui să prezinte niciun interes pentru noi. Studenta mea, Dana, de pildă, ajunsese deja la concluzia că unul dintre băieții care-i făceau curte era cel mai probabil o cauză pierdută. Și-atunci, de ce își punea în pericol relația cu celălalt băiat, continuând să întrețină relația muribundă cu partenerul romantic mai puțin atrăgător? Asemănător, de câte ori n-am cumpărat câte un lucru scos la reduceri, nu pentru că am fi avut realmente nevoie de el, ci pentru că, odată încheiată perioada de reduceri, toate obiectele acelea vor fi dispărut, iar noi nu vom mai putea nicicând beneficia de prețul respectiv?

Celălalt aspect al acestei tragedii apare atunci când nu reușim să ne dăm seama că unele lucruri chiar sunt niște uși gata să dispară, ele fiind adevăratele priorități asupra cărora ar trebui să ne concentrăm atenția noastră imediată. Lucrăm o grămadă de ore suplimentare la serviciu, de pildă, fără să realizăm cum se duce copilăria fiilor și a fiicelor noastre. Uneori, aceste uși se închid cu prea mare încetineală pentru ca noi să observăm că ele dispar. Un amic de-al meu, spre exemplu, mi-a spus că a petrecut cel mai frumos an al căsniciei lui atunci când el lucra la New York și stătea acolo, iar nevasta lui era la

Boston și nu se vedeau decât în weekend. Înainte de acest aranjament – când locuiau amândoi la Boston – își petreceau weekendurile încercând să recupereze ce le rămăsese neterminat de la serviciu mai degrabă, decât să se bucure unul de compania celuilalt. Odată schimbat aranjamentul, și ei știind că nu aveau la dispoziție decât zilele din weekend, timpul petrecut împreună a devenit un interval limitat și care avea un punct precis de încheiere (ora la care unul dintre ei se suia în tren și se întorcea acasă). Fiindu-le clar că minutele se scurg contra cronometru, ei au petrecut mai mult timp acordându-și reciproc atenție și bucurându-se de aceste clipe de apropiere, decât ocupându-se de munca lor.

Nu susțin prin asta că ar trebui să renunțați la muncă de dragul copiilor voștri sau să vă mutați în alt oraș doar ca să petreceți weekenduri mai plăcute cu consoarta ori consortul (deși s-ar putea să existe unele avantaje). Dar n-ar fi frumos să avem o alarmă lăuntrică implicită, care să ne avertizeze când se închid ușile spre cele mai importante opțiuni din viața noastră?

Prin urmare, ce putem face? În cadrul experimentelor noastre, am dovedit că să te năpustești haotic ba pe-o ușă, ba pe alta, ca să nu le lași să se închidă e un mod de a-ți fura singur căciula. Îți consumi degeaba nu doar rezervele emoționale, ci și banii din portofel. Ce trebuie să facem este să începem conștient să mai închidem din aceste uși. Cele mititele, firește, vor fi destul de ușor de închis. Nu ne costă nimic să mai tăiem de pe lista destinatarilor pentru felicitările noastre de sărbători, spre exemplu, sau să scoatem tae kwon do-ul din șiragul nesfârșit de activități ale fiicei noastre.

Dar ușile mai mari (sau care par să fie mai mari) sunt mai greu de închis. Ușile care s-ar putea totuși să ducă spre o nouă

carieră sau spre o slujbă mai bună vor fi probabil mai greu de închis. Ușile care sunt legate de visurile noastre ne va veni, de asemenea, greu să le închidem. La fel și relațiile cu anumiți oameni – chiar dacă nu par să ducă nicăieri.

Noi, oamenii, manifestăm un impuls irațional și irezistibil de-a ține cât mai multe uși deschise. Pur și simplu, așa ne-a făcut natura. Ceea ce nu înseamnă însă că n-ar trebui să încercăm să le închidem. Gândiți-vă la un episod ficțional: Rhett Butler părăsind-o pe Scarlett O'Hara, în scena în care ea se agață de el și îl imploră: „Ce mă fac eu, dacă tu pleci? Unde să mă duc?" Rhett, după câte a îndurat de la Scarlett și simțind în sfârșit că i s-a umplut paharul, răspunde: „Sincer, draga mea, puțin îmi pasă". Nu-i deloc întâmplător că această replică, din varianta cinematografică a romanului lui Margaret Mitchell, a fost votată drept cea mai memorabilă din istoria cinematografului. Închiderea categorică a unei uși este cea care-i conferă atracția universală. Și ar trebui să fie un memento pentru noi, toți, că avem uși – mai mici și mai mari – pe care ar fi cazul să le închidem.

Trebuie să ieșim odată din toate acele comitete și comiții care nu fac altceva decât să ne mănânce timpul și să încetăm să mai trimitem felicitări unor oameni care au trecut mai departe, la altă viață și la alți prieteni. Trebuie să ne hotărâm odată dacă avem realmente timp și să ne uităm la baschet, și să ne ducem la golf, și să jucăm squash, în loc să petrecem timp cu familia noastră și s-o ținem unită; poate că ar fi momentul să lăsăm în urmă toate aceste sporturi. Ar trebui să închidem aceste uși, pentru că ele ne distrag energia și angajamentul dinspre ușile care trebuie să rămână deschise – *și pentru că ne înnebunesc.*

Să zicem că ați închis atât de multe uși, încât nu v-au mai rămas decât două. Aș vrea să vă pot spune că acum va fi mai

ușor să decideți pe care o doriți, dar, de cele mai multe ori, nu-i așa. De fapt, a alege între două lucruri care sunt la fel de atrăgătoare reprezintă una dintre cele mai dificile decizii pe care le avem de luat. Această situație este nu doar una în care ne menținem prea multă vreme opțiunile deschise, ci și una în care vom plăti până la urmă scump pentru indecizia noastră. Dați-mi voie să folosesc un exemplu cu care să ilustrez această idee.

Într-o zi, un măgar flămând intră în staul, căutând niște fân, și descoperă două grămezi identice, ca mărime și aspect, câte una în fiecare din cele două laturi opuse ale grajdului. Măgarul stă în mijlocul poiatei, între cele două grămezi de fân, neștiind pe care s-o aleagă. Ceasurile trec, dar el în continuare nu se poate hotărî. Până la urmă, măgarul moare de foame.

Povestea este una ipotetică, desigur, și este profund nedreaptă cu inteligența măgarilor. Un exemplu mai bun ar putea fi Congresul Statelor Unite. Congresul american se proțăpește adesea singur într-un impas decizional, nu neapărat în legătură cu imaginea de ansamblu a unei legislații anume – reabilitarea sistemului rutier îmbătrânit al țării, imigrația, îmbunătățirea protecției federale asupra speciilor pe cale de dispariție etc. –, ci relativ la detalii. Adeseori, pentru un observator din afară perfect rezonabil, pozițiile partidelor din Congres în ceea ce privește aceste probleme sunt echivalentul celor doi baloți de fân. În ciuda acestui fapt, ori poate tocmai de aceea, Congresul rămâne frecvent blocat la mijloc. O decizie rapidă n-ar fi fost mai bună pentru toată lumea?

Iată încă un exemplu. Un prieten de-al meu a avut nevoie de trei luni ca să aleagă un aparat foto digital dintre două modele aproape identice. După ce el a luat în sfârșit decizia, eu l-am întrebat cât de multe ocazii de-a face poze a ratat în tot acest timp, cât din timpul lui prețios a consumat cu selecția

și cât l-ar fi costat ca să-i facă altcineva poze digitale cu familia și cu prietenii, în ultimele trei luni. Mai mult decât prețul aparatului, a spus el. Nu ieșea mai câștigat dacă-l cumpăra pe oricare dintre cele două? Bănuiesc că tuturor ni s-a întâmplat ceva asemănător.

Ceea ce prietenul meu (la fel ca măgarul, la fel ca parlamentarii din Congres) n-a făcut, în timp ce-și concentra atenția asupra asemănărilor și deosebirilor minore dintre două lucruri, a fost să țină cont de *consecințele neluării unei decizii*. Măgarul n-a ținuta seama de inaniție. Congresul n-a luat în considerare viețile pierdute cât timp el dezbătea legislația pentru repararea drumurilor, iar prietenul meu nu s-a gândit la toate acele fotografii magnifice pe care le rata, ca să nu mai pomenim de timpul petrecut în magazinele Best Buy. Mai important, niciunul nu a ținut seama de diferența relativ neînsemnată care ar fi însoțit oricare dintre cele două decizii.

Prietenul meu ar fi fost tot atât de mulțumit de oricare dintre aparate; măgarul ar fi putut mânca din oricare căpiță; iar membrii Congresului ar fi putut să plece acasă trâmbițându-și realizările, indiferent de micile deosebiri dintre propunerile legislative. Cu alte cuvinte, tuturor ar fi trebuit ca decizia să li se pară ușor de luat. Ar fi putut să dea cu banul (mă rog, la figurat, în cazul măgarului) și să-și vadă mai departe de viețile lor. Dar noi nu procedăm așa, pentru că, pur și simplu, nu suntem în stare să închidem ușile acelea.

Deși ar trebui să fie simplu să alegem între două opțiuni foarte asemănătoare, în practică nu-i așa. Eu am căzut victimă acestei dileme acum câțiva ani, când tot chibzuiam dacă să rămân la MIT sau să mă mut la Stanford (am ales MIT-ul în final). Câteva săptămâni am tot stat și am comparat îndeaproape cele două instituții școlare, constatând că, pe ansamblu, ambele mă atrăgeau la fel de mult. Deci ce-am făcut? În această

etapă a dilemei mele, am decis că aveam nevoie de mai multe informații și de cercetare la fața locului. Așa că le-am vizitat pe amândouă. M-am întâlnit cu diverse persoane, în fiecare loc, și le-am întrebat cum le place acolo. Am vizitat mai multe cartiere și posibile școli pentru copii. Sumi și cu mine am tot chibzuit cum anume s-ar potrivi cele două opțiuni la genul de viață pe care ne-o doream pentru familia noastră. Nu după mult timp, eram atât de preocupat de această hotărâre, încât studiile mele academice și productivitatea muncii mele au început să aibă de suferit. Ca o ironie, cu cât cercetam mai mult care loc ar fi mai bun pentru munca mea, cu atât munca mea de cercetare se vedea neglijată.

Dat fiind că voi ați investit probabil niște bani ca să cumpărați sfaturile mele înțelepte din această carte (ca să nu mai vorbim de timpul petrecut citind și de celelalte activități la care ați renunțat în favoarea lecturii), probabil n-ar trebui să mă dau de gol cu atâta ușurință, admițând că am sfârșit ca măgarul care încerca să facă diferența între două grămezi de fân foarte asemănătoare. Dar uite că așa s-a întâmplat.

Până la urmă, și cu toată știința mea anterioară despre dificultatea acestui proces decizional, m-am dovedit tot atât de previzibil irațional ca oricare alt om.

9 | Efectul așteptărilor

De ce mintea vede ceea ce se așteaptă să vadă

Să zicem că ești fan al celor de la Philadelphia Eagles și te uiți la un meci de-al lor, împreună cu un prieten care, săracul de el, a crescut în New York și e un fan turbat de-al echipei Giants. Nu prea ți-e clar nici ție cum de-ați ajuns să fiți amici, pe chestia asta, dar, după un semestru de când sunteți colegi de cameră la cămin, ai început să-l simpatizezi – deși ți se pare în continuare că are un anumit retard în materie de fotbal american.

Eagles sunt în posesia mingii; conduși cu cinci puncte, și-au consumat toate pauzele acordate la cerere. E a patra repriză, ultima, și cronometrul arată șase secunde rămase până la fluierul final. Mingea e pe linia de 12 yarzi. Patru atacanți la primire se aliniază pentru ultima aruncare a mingii. Coordonatorul de joc prinde mingea și se retrage un pas. În timp ce atacanții sprintează spre zona de scor, coordonatorul dă o pasă pe sus, în adâncime, exact când mai sunt două secunde până la sfârșit. Un atacant de la Eagles, aproape de colțul zonei de scor, plonjează după minge și execută o priză spectaculoasă.

Arbitrul semnalează eseu reușit și toți jucătorii echipei Eagles dau năvală pe teren, ca să se felicite. Dar stați un pic. Atacantul a reușit să intre cu amândouă picioarele în zona de scor? Pe ecranul gigant al stadionului nu se vede foarte clar;

așa că oficialii de la cabina observatorilor cer o analiză pe cadre filmate. Tu te întorci spre amicul tău:

— Îți vine să crezi?! Extraordinar, cum a putut s-o prindă! Era perfect înăuntru. Ce mama naibii vor să mai analizeze?

Amicul tău se strâmbă:

— Da' de unde, era complet pe-afară! Nu-mi vine să cred că arbitrul n-a văzut! Trebuie să fii nebun să crezi că era înăuntru!

Ce-i asta? Prietenul tău, suporterul Giants, are orbul găinilor? Sau se amăgește singur? Mai rău, nu cumva minte? Ori poate că loialitatea față de echipa lui – și credința în victoria ei anticipată – i-a întunecat complet, sincer și profund judecata?

La asta mă gândeam eu într-o seară, mergând la pas prin Cambdrige spre clădirea Walker Memorial a complexului MIT. Cum e posibil ca doi prieteni – doi oameni absolut onești – să vadă o pasă cu mingea în două moduri diferite? De fapt, cum se poate ca oricare două părți, având puncte de vedere complet diferite, să se uite la exact același eveniment și fiecare să-l interpreteze ca susținându-i propria perspectivă? Cum e posibil ca Partidul Democrat și Partidul Republican să se uite la un școlar care-i incapabil să descrifreze un text scris și să adopte poziții atât de îndârjit diferite, asupra aceleiași probleme? Cum se poate ca doi soți angrenați într-o ceartă înfierbântată să vadă atât de diferit cauzele neînțelegerii lor?

Un prieten de-al meu care a petrecut ceva timp în Irlanda de Nord, la Belfast, în calitate de corespondet de presă străin, mi-a relatat odată o întâlnire pe care o aranjase cu câțiva membri ai Armatei Republicane Irlandeze – IRA. În timpul discuției lor, a sosit vestea că guvernatorul închisorii Maze, un șir șerpuitor de blocuri din beton cu celule care adăposteau mulți activiști IRA, fusese asasinat. Membrii IRA care-l înconjurau

pe prietenul meu au primit știrea, oarecum de înțeles, cu satisfacție – ca pe-o victorie a cauzei lor. Britanicii, firește, n-au văzut-o deloc în aceiași termeni. Titlurile de ziar de la Londra, a doua zi, clocoteau de mânie și apeluri pentru pedepsirea vinovaților. Eu sunt israelian, și deloc străin acestor cicluri ale violenței. Violență există destulă. Se întâmplă atât de frecvent, încât rareori ne oprim să ne întrebăm de ce. De ce se întâmplă? Să fie un rezultat al istoriei, al diferențelor de rasă, al politicii? Sau există ceva fundamental irațional în noi toți, care stimulează conflictul, care ne determină să ne uităm la același eveniment și, în funcție de punctul nostru de vedere, să-l vedem în termeni cu totul diferiți?

Leonard Lee (un profesor de la Universitatea Columbia), Shane Frederick (un profesor de la MIT) și eu nu aveam niciun răspuns la aceste întrebări de-o profundă gravitate. Dar, într-o încercare de-a ajunge la rădăcina acestei condiții umane, am decis să punem la punct un set de experimente simple, care să studieze modul în care niște impresii deja formate ne pot întuneca perspectiva. Ne-am gândit la un test simplu – unul în care să nu folosim ca indicator nici religia, nici politica și nici măcar sportul. Vom folosi pahare cu bere.

Ca să ajungi la intrarea în clădirea Walker, trebuie să urci niște trepte largi, printre coloane înalte ca de templu grecesc. Odată ajuns înăuntru (și după ce faci la dreapta), pătrunzi în două încăperi cu covoare care datează dinaintea descoperirii becului electric, cu mobilier din aceeași epocă și cu un miros care prevestește inconfundabila prezență a alcoolului, a arahidelor prăjite și a bunei tovărășii. Bun venit la Muddy Charles – unul dintre cele două pub-uri de la MIT și locul de desfășurare al setului de studii pe care Leonard, Shane și eu le vom efectua în săptămânile următoare. Scopul experimentelor noastre este

acela de a stabili dacă așteptările pe care omul și le creează îi influențează viziunea asupra evenimentelor ulterioare – mai precis, dacă așteptările clienților unui bar cu privire la un anumit fel de bere le vor influența acestora percepția asupra gustului.

Dați-mi voie să vă explic mai în detaliu. Una dintre berile care le vor fi servite clienților de la Muddy Charles va fi Budweiser. Cea de-a doua va fi ceea ce noi numim cu afecțiune Speciala MIT. Ce este Speciala MIT? Păi, în speță, Budweiser plus un „ingredient secret" – două picături de oțet balsamic la fiecare uncie de bere. (Unii dintre studenții de la MIT au protestat față de ideea ca noi să numim Budweiserul „bere"; așadar, în studiile ulterioare, am folosit marca autohtonă Sam Adams – o substanță pe care bostonienii sunt mai dispuși s-o accepte drept „bere".)

Cam pe la ora șapte în seara aceea, Jeffrey, doctorand în anul doi la informatică, a avut destul noroc încât să treacă pe la Muddy Charles.

— Pot să-ți ofer două mici mostre de bere, pe gratis? l-a abordat Leonard.

Jeffrey fiind de acord, Leornard l-a condus la o masă pe care se aflau două recipiente cu lichid înspumat, unul purtând eticheta A și celălalt eticheta B. Jeffrey a luat o sorbitură dintr-unul, a plimbat-o gânditor prin gură, apoi l-a încercat și pe celălalt.

— Din care ai vrea un pahar mare? l-a întrebat Leonard.

Jeffrey a stat să cugete. Cu un pahar gratis la orizont, voia să fie sigur că-și va petrece viitorul apropiat cu prietena beroasă potrivită.

Jeffrey a ales berea B drept câștigătoarea clară, după care s-a alăturat amicilor lui (care erau adânciți într-o discuție despre tunul în mărime naturală pe care un grup de studenți de

la MIT îl „împrumutaseră" recent din campusul Caltech.) Fără ca Jeffrey să știe, cele două beri pe care le degustase erau Budweiser și Speciala MIT – iar cea aleasă de el fusese licoarea botezată cu oțet.

Câteva minute mai târziu, Nina, o studentă invitată din Germania, a trecut și ea pe-acolo.

— N-ai vrea o bere moca? a întrebat-o Leonard.

Răspunsul ei a constat dintr-un surâs și o aprobare cu capul. De data aceasta, Leonard a oferit mai multe informații. Berea A, a explicat el, era o bere comercială standard, pe când berea B fusese „doftoricită" cu câteva picături de oțet balsamic. Nina a gustat cele două beri. După ce a terminat de probat mostrele (încrețind nasul la licoarea B, cea amestecată cu oțet), ea s-a declarat în favoarea berii A. Leonard i-a turnat un pahar mare din berea comercială și Nina s-a alăturat voioasă prietenilor ei din local.

Nina și Jeffrey n-au fost decât doi din sutele de studenți care au participat la acest experiment. Dar reacția lor a fost una tipică: fără să știe dinainte de oțet, majoritatea au ales Speciala MIT cea botezată. Dar, când știau dinainte că licoarea MIT fusese amestecată cu oțet balsamic, reacția lor era complet diferită. Imediat cum li se spărgeau pe limbă bășicuțele de spumă oțetită, strâmbau din nas și cereau în loc berea Budweiser. Morala, precum probabil vă așteptați, este aceea că dacă le spui oamenilor din start că urmează ceva dezgustător, e foarte probabil ca ei să sfârșească prin a fi de acord cu tine – nu pentru că așa le spune lor experiența trăită, ci din cauza așteptărilor pe care și le-au format, auzindu-te pe tine.

Dacă, odată ajunși în acest punct al cărții, vă gândiți cumva să vă deschideți o fabrică de bere, și mai ales una care să se specializeze în adăugarea de oțet balsamic, luați în considerare următoarele aspecte: (1) Dacă oamenii citesc pe etichetă sau

știu deja despre ingredientul respectiv, cel mai probabil că nu se vor atinge în veci de berea voastră; (2) Oțetul balsamic este de fapt destul de scump – deci chiar dacă dă un gust mai bun berii, s-ar putea să nu merite investiția. Mulțumiți-vă să preparați o bere mai bună, și-atâta tot.

Berea n-a fost decât punctul de pornire al experimentelor noastre. Masteranzii de la școala superioară Sloan mai beau și cafea, la greu. Așa că, într-o săptămână, Elie Ofek (un profesor de la Școala Superioară de Afaceri de la Harvard), Marco Bertini (un profesor de la Școala Superioară de Afaceri de la Londra) și eu am deschis o cafenea improvizată, unde le ofeream studenților o cafea gratis dacă ne răspundeau la câteva întrebări despre licoarea noastră. Imediat s-a făcut coadă. Le-am înmânat participanților câte un pahar cu cafea, după care i-am îndrumat către o masă pe care așezaserăm diverse alte ingrediente de adăugat în cafea: lapte, frișcă, lapte-și-frișcă, zahăr obișnuit și zahăr brun. De asemenea, puseserăm și câteva mirodenii mai neobișnuite – cuișoare, nucșoară, coajă de portocală, anason, boia dulce și cardamom – pe care băutorii noștri de cafea să le adauge în pahare.

După ce și-au pus în cafea tot ce le poftea inima (și niciunul din condimentele noastre neobișnuite n-a fost vreodată folosit) și au gustat, participanții au completat un chestionar. Acolo au declarat cât de mult le-a plăcut cafeaua, dacă le-ar fi plăcut s-o poată găsi și la cantină pe viitor și prețul maxim pe care ar fi dispuși să-l plătească pentru această cafea.

Am continuat să oferim cafea alte câteva zile, dar, din când în când, am schimbat recipientele în care apăreau condimentele neobișnuite. Uneori, le puneam în vase de sticlă și metal, foarte frumoase, așezate pe o tavă din inox mat, cu mici lingurițe din argint înăuntru și etichete frumos tipărite. Alteori,

exact aceleași mirodenii le puneam în banale pahare de plastic termorezistent. Etichetele erau scrise de mână, cu o carioca roșie. Am mers încă și mai departe: nu doar că am rupt din păhăruțele de plastic ca să fie mai scurte, ba le-am și lăsat cu marginile neregulate.

Care au fost rezultatele? Nu, recipientele elegante n-au convins pe nimeni să-și adauge în cafea mirodenii exotice (bănuiesc că n-o să vedem prea curând boia dulce în cafea). Dar interesant a fost că, atunci când condimentele extravagante erau oferite în recipiente frumoase, băutorii de cafea se arătau mult mai înclinați să declare că le-a plăcut mult cafeaua, că ar fi dispuși să plătească bine pentru ea și că vor recomanda ca noi să începem să servim acest nou sortiment la cantină. Când ambianța părea una mai luxoasă, vasăzică, și cafeaua avea un gust mai special.

Prin urmare, atunci când suntem convinși dinainte că un lucru va fi bun, în general el va fi bun (și când credem că va fi prost, va fi prost). Dar cât de profunde sunt aceste influențe? Ele ne schimbă pur și simplu credințele sau acționează și asupra fiziologiei experienței în sine? Cu alte cuvinte, ceea ce știm dinainte poate efectiv să modifice activitatea neuronală care stă la baza gustului însuși, astfel încât, atunci când ne așteptăm ca un lucru să aibă gust bun (sau rău), acesta chiar așa să și fie?

Pentru testarea acestei ipoteze, Leonard, Shane și eu am desfășurat din nou experimentul cu berea, dar cu o modificare importantă. Deja testaserăm Speciala MIT în două moduri – spunându-le participanților noștri despre prezența oțetului în bere *înainte* s-o guste și nespunându-le absolut nimic în acest sens. Ce-ar fi fost însă dacă, inițial, nu le spuneam nimic despre oțet, îi lăsam să guste berea, pe urmă le dezvăluiam prezența oțetului și îi întrebam despre reacțiile lor. Locul de

apariție a informației – venind imediat după experiența efectivă – va provoca o reacție diferită față de cea la care asistaserăm atunci când participanții primiseră informația înainte de experiență?

Haideți să ne oprim câteva clipe și să înlocuim berea cu alt exemplu. Să zicem că, auzind despre o anumită mașină sport că ar fi fantastică, te-ai dus, ai făcut o tură de probă cu ea, iar apoi ți-ai împărtășit impresiile. Opiniile tale ar fi cu ceva diferite de cele ale oamenilor care nu știau nimic despre mașina respectivă, au condus-o de probă, au auzit că toată lumea o vorbește de bine, iar apoi și-au scris impresiile pe hârtie? Cu alte cuvinte, contează dacă informația e primită *înainte* sau *după* experiența efectivă? Și dacă da, ce tip de input este mai important: cunoștințele existente înaintea experienței sau informațiile receptate după ce experiența a avut loc?

Semnificația acestei întrebări este aceea că, dacă informația nu face altceva decât să ne pună la curent cu o stare de lucruri, atunci n-ar trebui să conteze dacă participanții noștri au primit-o înainte sau după ce au gustat berea – cu alte cuvinte, dacă noi le-am spune de la bun început că este oțet în bere, acest lucru ar trebui să le influențeze părerea despre bere. Iar dacă le-am spune după, *și* acest lucru ar trebui să le influențeze opinia. La urma urmei, în ambele cazuri le-am da aceeași veste proastă despre berea botezată cu oțet. La asta ar trebui să ne așteptăm, dacă informația n-ar face altceva decât să ne *informeze*.

Pe de altă parte, dacă dezvăluirea de la bun început a prezenței oțetului le remodelează efectiv participanților percepția senzorială, pentru a o aduce la același numitor cu această informație, atunci participanții care știu din start despre oțet ar trebui să aibă o părere mult diferită despre bere, în comparație cu cei care au dat pe gât un pahar, și abia apoi li s-a spus

adevărul. Gândiți-vă așa: dacă faptul de a ști modifică efectiv gustul, atunci participanții care au consumat berea înainte să afle despre oțet, îi percep gustul la fel ca participanții din situația „oarbă" (cărora nu li se spune nimic despre oțet). Ei află despre oțet doar după ce percepția gustului s-a instalat în mintea lor, moment în care e prea târziu pentru ca informația să le mai influențeze percepția senzorială.

Bun, deci studenților cărora li s-a spus despre oțet după ce au gustat berea, aceasta le-a plăcut la fel de puțin ca studenților cărora li s-a spus înainte s-o guste? Sau le-a plăcut la fel de mult ca studenților care n-au aflat nicicând despre oțet? Ce părere aveți?

Precum a reieșit în final, studenților care au aflat despre oțet după ce au gustat berea, le-a plăcut mai mult decât celor care au aflat din start despre prezența oțetului. De fapt, cei cărora li s-a spus ulterior despre oțet au declarat berea la fel de bună ca și aceia care n-aveau habar că în bere s-a pus și oțet.

Ce ne sugerează acest lucru? Stați să vă mai dau un exemplu. Să zicem că mătușa Darcy vrea să mai scape de boarfele din casă și scoate la vânzare, pe iarba din curte, o mulțime din lucrurile pe care le-a adunat într-o viață întreagă. După câteva minute, oprește o mașină, din ea coboară câteva persoane și, nu după mult timp, le vezi adunate în jurul unui tablou, din cele câteva pânze în ulei rezemate de zidul casei. Da, ești tu de acord cu ele, chiar pare să fie un exemplar reușit din curentul primitivismului american timpuriu. Dar... le spui și că mătușa Darcy l-a copiat după o fotografie, cu doar câțiva ani în urmă?

Eu aș fi înclinat, ca om onest și vertical, să le dau această informație. Dar când să le-o dai, înainte sau după ce au terminat de admirat pictura? În conformitate cu studiile noastre având ca obiect berea, tu și mătușa Darcy ați ieși mai câștigați dacă ați ține informația secretă până după examinare. Nu

vreau să spun acum că acest lucru i-ar fermeca pe clienți până la a plăti mii de dolari pe tablou (cu toate că băutorii noștri de bere au preferat-o pe cea botezată cu oțet la fel de mult și atunci când li s-a spus după ce o băuseră, și atunci când nu li s-a spus deloc), însă indubitabil că ș-ar putea să vă aducă un preț mai bun pentru opera mătușii Darcy.

Că tot veni vorba: am încercat și o variantă mai îndrăzneață a acestui experiment. Participanților dintr-un grup le-am spus de la bun început despre oțet (situația „înainte") și celor dintr-un al doilea grup le-am spus după ce terminaseră degustatul (situația „după"). Odată terminată operația degustatului, în loc să le oferim un pahar mare cu berea preferată de ei, le-am dat o cană mare cu bere nebotezată, un pic de oțet, o pipetă și rețeta Specialei MIT (două picături de oțet balsamic pe uncia de bere). Voiam să vedem dacă subiecții noștri își vor adăuga de bunăvoie oțetul în bere; dacă da, cât de mult vor folosi; și în ce măsură aceste rezultate vor depinde de eventualitatea ca participanții să fi gustat berea înainte sau după aflarea informației despre oțet.

Ce s-a întâmplat? Dezvăluirea prezenței oțetului după degustarea berii mai degrabă, decât înainte, a dublat numărul celor care au decis să-și boteze berea. Pentru participanții din situația „după", din moment ce berea cu oțet n-a avut un gust prea rău prima oară când au băut-o (se pare că au raționat ei), de ce n-ar încerca-o încă o dată?*

Precum vedeți, așteptările ne pot influența cam toate aspectele vieții. Imaginați-vă că trebuie să angajați un furnizor pentru meniul de la nunta fiicei voastre. Josephine's Catering își

---

* Așa cum am arătat, noi speram și să putem măsura cantitatea de oțet pe care studenții și-o adăugau în bere. Dar toată lumea care a procedat așa a adăugat exact cantitatea trecută în rețetă (n.a.).

laudă „deliciosul pui cu ghimbir în stil oriental" și „aromata salată grecească cu măsline kalamata și brânză feta". Un alt furnizor, Culinary Sensations, oferă „piept suculent de pui organic, perfect rumenit și stropit cu un merlot demi-glacé, așezat pe un pat de cușcuș israelian, condimentat cu ierburi aromate" și un „melanj din cele mai proaspete roșii cherry și verdețuri mediteraneene fragede, asortat cu un cuib cald de brânză de capră, în sos vinaigrette cu aromă fructată de zmeură".

Deși n-ai cum să verifici dacă mâncarea de la Culinary Sensations e mai bună decât cea de la Josephine's Catering, simplul fapt că descrierea e mai detaliată ne-ar putea face să așteptăm chestii mai grozave de la salata cu roșii și brânză de capră. Ceea ce, mai departe, sporește șansele ca noi (și oaspeții noștri, dacă le dăm și lor descrierea) să dăm ochii peste cap de încântare după ce-am gustat-o.

Acest principiu, atât de util furnizorilor, poate fi exploatat de oricine. Putem adăuga lucruri mici, dar care sună exotic și la modă, la felurile pe care le gătim (sosurile de mango cu ardei iute murat par să facă ravagii la ora actuală; sau încercați carne de bizon, în loc de vită). Aceste ingrediente poate nu că vor face mâncarea cu nimic mai bună în cadrul unui test orb; dar, modificându-ne așteptările, pot efectiv să influențeze gustul atunci când avem această informație prealabilă.

Deosebit de folositoare sunt aceste tehnici atunci când avem invitați la cină – sau vrem să-i convingem pe copii să încerce feluri noi de mâncare. Pe același principiu, s-ar putea să ajute puțin gustul mâncării, dacă omitem faptul că o anumită prăjitură e făcută dintr-un praf vândut la plic în magazine, că am pus în cocktail un oarecare suc de portocale, în locul celui cu nume de marcă, sau, mai ales pentru copii, că gelatina se face din copite de vacă. (Nu girez nicidecum moralitatea

unor asemenea gesturi, ci doar vă semnalez rezultatele la care vă puteți aștepta.)

În fine, nu subestimați forța prezentării. Există un motiv întemeiat pentru care, la școala de bucătari, a învăța cum să prezinți artistic mâncarea pe o farfurie e tot atât de important cu a învăța să frigi și să prăjești. Chiar dacă ați cumpărat mâncarea la pachet, nu vă fie lene: scoateți-o din tăvițele de plastic, așezați-o pe niște platouri drăguțe și garnisiți-o (mai ales dacă aveți companie); s-ar putea să conteze enorm.

Aceste sugestii sunt deosebit de dragi inimii mele, pentru că, pe lângă cariera mea de economist comportamental, năzuiesc să devin autorul unui ghid culinar (care încă așteaptă să fie publicat, sub titlul, deocamdată provizoriu, „Cum să mâncăm fără firimituri – arta de-a mânca deasupra chiuvetei"). Și încă un mic sfat: dacă vreți să le îmbunătățiți experiența invitaților voștri, investiți într-un serviciu frumos de pahare.

Mai mult, dacă tratați cu-adevărat serios chestiunea vinului pe care-l beți, poate n-ar strica să vă luați inima-n dinți și să cumpărați pahare speciale pentru soiurile de vin: vinurile roșii de Burgundia, chardonnay-urile albe, șampania etc. Fiecare tip de pahar se presupune că asigură mediul adecvat, care ar trebui să reveleze tot ce au mai bun aceste vinuri (cu toate că, în urma unor studii controlate, s-a constatat că forma paharului nu are absolut nicio importanță în cadrul unui test orb obiectiv pentru gust, acest lucru nu-i împiedică pe oameni să perceapă o diferență semnificativă atunci când li se înmânează „paharul corect"). Mai mult decât atât, dacă uiți că forma paharului nu are în realitate niciun efect asupra gustului, tu însuți vei fi probabil capabil să te simți mai încântat de vinul pe care-l consumi în paharele potrivite.

Așteptările, firește, nu se limitează numai la mâncare. Atunci când ne invităm amicii la un film, le putem spori

plăcerea menționând că a avut cronici excelente. Acest lucru este esențial și pentru consolidarea reputației unei mărci sau a unui produs. Cu asta se ocupă de fapt marketingul: furnizează informații care vor amplifica plăcerea anticipată sau reală a cuiva. Dar așteptările create de marketing ne schimbă realmente experiența agreabilă?

Sunt sigur că vă amintiți faimoasele reclame „Provocarea Pepsi", care au rulat la televiziune (ori poate doar ați auzit de ele). În cadrul reclamelor, niște consumatori selectați la întâmplare gustau pe rând Pepsi și Coca-Cola, după care spuneau care le-a plăcut mai mult. Aceste reclame, create de Pepsi, proclamau că oamenii preferau Pepsi mai mult decât Cola. În același timp, reclamele la Coca-Cola proclamau că oamenii preferă Cola mai mult decât Pepsi. Cum se poate așa ceva?! Ce făceau cele două firme, își „falsificau" datele statistice?

Răspunsul e de găsit în modalitățile diferite pe care cele două firme le-au folosit pentru a-și evalua produsele. Cercetarea de piață pentru Cola s-a spus că avea la bază preferințele consumatorilor atunci când aceștia putea vedea ce beau, inclusiv faimoasa siglă roșie. Pe când Pepsi și-a derulat „provocarea" folosind degustarea în orb și pahare standard din plastic, etichetate cu M și Q. Oare este posibil ca Pepsi să fi avut un gust mai bun în cadrul unui test orb, iar Cola să fi avut un gust mai bun în cadrul unui test la vedere?

Pentru o mai bună înțelegere a acestei enigme, un redutabil grup de specialiști în neuroștiințe – Sam McClure, Jian Li, Damon Tomlin, Kim Cypert, Latané Montague și Read Montague – și-a desfășurat propriul experiment de degustare oarbă și la vedere a celor două băuturi: Pepsi și Cola. Specificul modern al acestui test a fost asigurat printr-un aparat de imagistică funcțională prin rezonanță magnetică (IRMN funcțional). Cu ajutorul aparatului, cercetătorii puteau monitoriza

activitatea cerebrală a participanților în timp ce ei gustau băuturile.

Apropo, nu-i deloc treabă ușoară să guști băuturi când te afli într-un aparat RMN funcțional, pentru că persoana căreia i se scanează creierul trebuie să stea perfect nemișcată. Ca să rezolve această problemă, Sam și colegii lui le-au vârât în gură participanților un tub lung de plastic, prin care le-au injectat de la distanță băutura adecvată (Pepsi sau Cola). În timp ce primeau băutura, participanților li se prezentau și informații vizuale, din care aflau că le vine Cola, le vine Pepsi sau le vine o băutură pur și simplu. În acest mod, cercetătorii puteau observa activarea creierului participantului în timp ce acesta sorbea Cola sau Pepsi, atât atunci când știa ce anume bea, cât și atunci când nu știa.

Ce rezultate s-au obținut? În acord cu „provocările" Cola și Pepsi, a reieșit că activarea cerebrală a participanților era diferită atunci când se cunoștea dinainte numele băuturii, față de cazul când participantului nu i se dezvăluia ce anume bea. Iată cum s-au petrecut lucrurile. Ori de câte ori un participant primea o gură de Cola sau de Pepsi, avea loc stimularea centrului din creier asociat cu sentimentele intense de legătură afectivă – denumit cortexul prefrontal ventromedial, prescurtat CPVM. Dar când participantul știa că urmează să primească o gură de Cola, se mai întâmpla ceva în plus. De data aceasta, zona frontală a creierului – partea dorsolaterală a cortexului prefrontal, prescurtat DLCP, unde se găsesc funcțiile de ordin superior ale creierului uman, cum ar fi memoria activă, asociațiile de idei, cognițiile și ideile de ordin superior – era și ea activată. Bineînțeles că se întâmpla la fel și cu Pepsi – dar cu Cola fenomenul era și mai pronunțat (și, natural, reacția era mai puternică la oamenii care aveau o preferință mai marcată pentru Cola).

Reacția creierului la valoarea hedonistă elementară a lichidului ingerat (zahărul, în principal) s-a dovedit a fi similară pentru cele două băuturi. Dar avantajul lui Cola față de Pepsi se datora mărcii comerciale a primei băuturi – care activa mecanismele de ordin superior ale creierului. Aceste asociații de idei, prin urmare, și nu proprietățile chimice ale băuturii, îi confereau mărcii Cola avantajul de care se bucura pe piață.

Ar fi interesant de remarcat și modalitățile în care partea frontală a creierului este conectată la centrul plăcerii. Există un circuit de dopamină prin care zona anterioară a creierului proiectează și activează centrii plăcerii. Probabil de aceea Cola era declarată mai bună, atunci când se cunoștea marca băuturii gustate – asociațiile erau mai puternice, permițând părții din creier care reprezintă aceste asociații să intensifice activitatea din centrii cerebrali ai plăcerii. Ceea ce ar trebui să fie o veste bună pentru orice agenție de publicitate, desigur, fiindcă înseamnă că sticla sau cutia de un roșu aprins, literele cu înflorituri prelungi și miriadele de mesaje care i-au potopit pe consumatori de-a lungul anilor (cum ar fi „Lucrurile merg mai bine cu...") sunt în egală măsură responsabile pentru dragostea pe care i-o purtăm băuturii Coca-Cola, ca și lichidul maroniu și efervescent dinăuntru.

Așteptările influențează și stereotipurile. La urma urmei, un stereotip este un mod de clasificare a informațiilor, în speranța de-a prevedea o experiență. Creierul nu poate porni de la zero în fiecare situație nouă. El trebuie să se folosească de ceea ce a mai văzut până atunci. Din acest motiv, stereotipurile nu sunt nocive de la sine. Ele ne ajută să rezolvăm mai repede problema, în nesfârșita noastră strădanie de-a găsi un sens complicatelor împrejurări în care ne găsim. De unde și așteptarea ca o persoană vârstnică să aibă nevoie de ajutor atunci

când folosește un computer sau ca un student de la Harvard să fie inteligent.* Dar, din cauză că stereotipul ne creează anumite așteptări în privința membrilor unui grup, el poate și să ne influențeze negativ percepțiile și comportamentul.

Cercetarea asupra stereotipurilor arată nu doar că reacționăm diferit atunci când avem un stereotip în privința unui grup anume de oameni, ci și că oamenii reacționează ei înșiși diferit atunci când sunt conștienți de eticheta stereotipiei pe care sunt forțați s-o poarte (în jargonul psihologiei, ei sunt „amorsați" comportamental cu această etichetă). Un stereotip privitor la americanii de origine asiatică, spre exemplu, este acela că ar fi deosebit de înzestrați pentru matematici și științe exacte. Un stereotip comun privind femeile este acela că nu au înclinație spre matematică. Aceasta înseamnă că femeile americane de origine asiatică ar putea fi influențate de ambele stereotipuri.

În fapt, chiar sunt. În cadrul unui remarcabil experiment, Margaret Shin, Todd Pittinsky și Nalini Ambady le-au cerut unor femei americane de origine asiatică să susțină un examen obiectiv la matematică. Dar mai întâi ei le-au împărțit în două grupuri. Femeilor din primul grup li s-au pus întrebări legate de sexul feminin. Au fost întrebate ce păreri și preferințe au cu privire la căminele studențești mixte, stimulându-li-se astfel comportamentul cognitiv pentru chestiuni privind cele două sexe. Femeilor din cel de-al doilea grup li s-au pus întrebări legate de apartenența lor rasială. Aceste întrebări s-au referit la limbile pe care le cunoșteau, la limba pe care o vorbeau acasă și la istoria familiei lor în Statele Unite, pregătindu-li-se astfel comportamentul cognitiv pentru chestiuni referitoare la rasă.

---

* La librăria din complexul MIT se găsește de vânzare un tricou simpatic, imprimat cu următoarea deviză: „Harvard: pentru că nu toată lumea reușește să intre la MIT" (n.a.).

Performanța celor două grupuri a prezentat diferențe care corespundeau stereotipurilor referitoare la femei și la americanii de origine asiatică. Participantele cărora li s-a reamintit că sunt femei au avut o performanță mai slabă decât cele cărora li s-a reamintit că erau asiatice. Aceste rezultate arată că până și comportamentul propriu poate fi influențat de stereotipurile noastre și că activarea stereotipurilor poate să depindă de starea noastră mentală curentă și de modul în care ne vedem pe noi înșine în momentul respectiv.

Poate și mai uluitor, stereotipurile pot să influențeze și comportamentul unor oameni care nici măcar nu fac parte dintr-un grup etichetat cu stereotipuri. În cadrul unui studiu remarcabil, John Bargh, Mark Chen și Lara Burrows i-au pus pe participanți să formeze propoziții din cuvinte amestecate, adică să rearanjeze ordinea cuvintelor dintr-o listă pentru a forma propoziții (am vorbit despre acest tip de exercițiu în capitolul 4). Pentru unii participanți, sarcina se baza pe cuvinte cum ar fi *agresiv, nepoliticos, enervant* și *băgăreț*. Pentru alții, sarcina se baza pe cuvinte ca *politicos, respectuos, atent* și *sensibil*. Obiectivul acestor două liste era să-i determine pe participanți să se gândească la politețe sau impolitețe ca rezultat al construirii unor propoziții cu aceste cuvinte (aceasta este o tehnică foarte uzuală în psihologia socială și funcționează uluitor de bine).

După ce participanții au rezolvat exercițiul de rearanjare a cuvintelor amestecate în propoziții, au fost duși în alt laborator, unde li se spusese că urmează să participe la o a doua sarcină. Odată ajunși acolo, ei l-au găsit pe coordonatorul experimentului aparent în toiul strădaniei de a-i explica sarcina unui participant derutat, care, pur și simplu, nu pricepea ce i se cere (acest presupus participant nu era de fapt unul veritabil, ci un complice al cercetătorului). Cât de mult credeți

că a durat până ce participanții veritabili au întrerupt conversația, ca să întrebe ce au de făcut mai departe?

Timpul de așteptare a depins de tipul cuvintelor folosite în sarcina cu reanjarea propozițiilor. Cei care lucraseră cu setul de cuvinte politicoase au așteptat cu răbdare timp de vreo 9,3 minute, până să întrerupă discuția, pe când cei care lucraseră cu setul de cuvinte nepoliticoase n-au așteptat decât vreo 5,5 minute până să se bage în discuție.

Un al doilea experiment a testat aceeași idee generală, prin amorsarea noțiunii de „bătrânesc", cu ajutorul unor cuvinte ca *Florida, bingo* și *vechime*. După ce participanții la acest experiment au efectuat sarcina de reanjare a cuvintelor amestecate, au ieșit din încăpere, crezând că terminaseră experimentul – dar, de fapt, partea esențială a studiului abia atunci începea. Ceea ce îi interesa cu adevărat pe cercetători era cât timp le va lua participanților să parcurgă coridorul, pentru a ieși din clădire. Bineînțeles, participanții la experiment fuseseră influențați de cuvintele „bătrânești": viteza lor de deplasare a fost considerabil mai mică decât cea a unui grup de control, care nu fusese astfel influențat. Și amintiți-vă, participanții la studiu nu erau deloc niște bătrânei cărora li se aducea aminte de fragilitatea lor – erau tineri studenți de la Universitatea New York.

Ceea ce avem noi de învățat din toate aceste experimente este că așteptările nu se rezumă doar la simpla anticipare a unui plus de energie, de la o Coca-Cola înspumată. Așteptările ne dau posibilitatea să purtăm o conversație cu noimă într-un loc plin de zgomot, chiar dacă mai pierdem ici și colo câte un cuvânt rostit de interlocutori, și, la fel, să ne citim mesajele de pe telefoanele noastre mobile, chiar dacă unele cuvinte sunt scrise alandala. Și, cu toate că așteptările ne pot face să părem

ridicoli din când în când, ele sunt totodată extrem de convingătoare și de utile.

Dar cum rămâne cu fanii noștri care se uitau la fotbal și cu pasa aceea de eseu, care a înclinat soarta jocului? Amândoi se uitau la același meci – dar prin lentile cu totul diferite. Unul a văzut o pasă corectă, prinsă de atacant în zona de scor. Celălalt a văzut o pasă viciată, fiindcă atacantul nu era cu amândouă picioarele în zona de scor. În sport, diferendele de acest fel nu sunt cine știe ce tragedie – la urma urmei, pot fi chiar un prilej de-a face haz. Problema este însă că exact aceleași procese cognitive părtinitoare pot influența modul cum percepem alte aspecte ale lumii din jur. De fapt, ele reprezintă o sursă majoră de escaladare a tensiunilor în cam toate conflictele, indiferent că vorbim de arabi și israelieni, americani și irakieni, sârbi și croați sau indieni și pakistanezi.

În toate aceste conflicte, oamenii din ambele tabere pot citi cărți de istorie similare și chiar să li se predea la școală exact aceleași fapte concrete, incontestabile, dar, cu toate acestea, va fi ceva cu totul neobișnuit să găsești indivizi care să fie de acord privitor la cine a declanșat conflictul, cine e de vină, cine ar trebui să facă următoarea concesie etc. În chestiuni de acest fel, investiția pe care noi o facem în propriile convingeri este mult mai puternică decât vreo afiliere la o echipă sportivă, deci ne vom păstra cu tenacitate aceste credințe. Prin urmare, probabilitatea unui acord asupra „faptelor" devine din ce în ce mai redusă, pe măsură ce investiția personală în problemă crește. Fără îndoială că e o realitate care ar fi cazul să ne tulbure. Ne place să credem că, dacă stăm la aceeași masă împreună, vom reuși cumva să netezim deosebirile de vederi dintre noi și, curând după aceea, vor urma concesiile. Dar istoria ne-a demonstrat că acesta este un deznodământ improbabil; și acum știm care este motivul acestui eșec catastrofal.

Există totuși și temeiuri de speranță. În cadrul experimentelor noastre, degustarea berii fără a ști despre oțet sau aflarea acestei informații după ce avusese loc degustarea a permis adevăratului gust să iasă la iveală. Aceeași metodă ar putea fi folosită pentru rezolvarea diferendelor: este prezentată perspectiva fiecărei tabere, dar fără menționarea afilierii – faptele sunt date la iveală, dar fără a se spune care tabără a făcut gestul cutare. Acest tip de situație „oarbă" ne-ar putea ajuta să vedem mai bine adevărul.

Atunci când nu este posibil să ne descotorosim de ideile noastre preconcepute și de informațiile anterioare, măcar am putea încerca să admitem că suntem cu toții subiectivi. Odată recunoscută această situație, poate ne va fi mai ușor să acceptăm ideea că, în general, pentru orice conflict trebuie să existe o a treia parte neutră care să stabilească regulile și condițiile. Noi suntem prizonierii propriei perspective, care ne orbește parțial atunci când privim adevărul în față, și avem nevoie de o terță parte neutră, care n-a fost influențată de așteptările noastre. Sigur că nu-i ușor să accepți cuvântul unei terțe părți și nu întotdeauna va fi posibil; dar atunci când este posibil, așa ceva poate aduce beneficii substanțiale. Chiar și numai din acest motiv, trebuie să ne străduim în continuare.

10 | Puterea prețului

De ce aspirina de jumătate de dolar poate face ce nu poate aspirina de un cent

Dacă am mai fi în anii 1950 și ai avea dureri în piept, cardiologul tău e foarte posibil să-ți propună un procedeu pentru anghina pectorală denumit ligaturarea arterei mamare interne. În cadrul acestei operații, pacientul este anesteziat total, i se deschide pieptul în dreptul sternului și i se leagă artera mamară internă. Voilà! Presiunea sângelui în arterele pericardiofrenice crește, miocardul primește un flux mult îmbunătățit și toată lumea pleacă acasă mulțumită.[10]

Deci aceasta era o intervenție aparent eficientă, care s-a bucurat de multă popularitate timp de vreo douăzeci de ani. Dar într-o zi din anul 1955, un cardiolog din Seattle, pe nume Leonard Cobb, și colegii săi au devenit suspicioși. Chiar să fi fost o procedură eficace? Chiar aducea rezultatele scontate? Cobb a decis să încerce să probeze eficacitatea procedurii într-un mod foarte îndrăzneț: pe jumătate din pacienții lui îi va opera într-adevăr așa, iar pe cealaltă jumătate doar va pretinde că a efectuat procedura. Pe urmă, va vedea care grup se simte mai bine și dacă starea de sănătate a pacienților se va ameliora. Cu alte cuvinte, după un sfert de secol în care le despicaseră piepturile pacienților ca unor pui de găină, chirurgii cardiologi vor obține finalmente un proces experimental, controlat științific, care să verifice cât de eficient este cu adevărat procedeul.

Pentru desfășurarea acestui test, așa cum arătam mai sus, dr Cobb a efectuat operația tradițională asupra unora dintre pacienții lui, iar asupra celorlalți a aplicat tehnica așa-numitei chirurgii placebo. Intervenția reală, așa cum arătam mai sus, presupunea să deschizi un pacient și să-i legi artera mamară internă. În cadrul intervenției placebo, chirurgul nu făcea altceva decât să-i taie carnea unui pacient cu bisturiul, practicând două incizii. Atât și nimic mai mult.

Rezultatele au fost uimitoare. Atât pacienții ale căror vase de sânge mamare fuseseră ligaturate, cât și cei cu arterele lăsate neatinse, au declarat că simt o ușurare imediată a durerilor din piept. Pentru ambele grupuri, ameliorarea a durat cam trei luni – după care s-au plâns din nou de dureri în torace. În paralel, electrocardiogramele nu arătau nicio diferență între cei care suferiseră o intervenție reală și cei care fuseseră supuși la operația placebo. Altfel spus, procedura tradițională părea să asigure o ameliorare pe termen scurt – dar același lucru îl făcea și intervenția placebo. Până la urmă, niciuna nu asigura o ameliorare semnificativă pe termen lung.

Ceva mai recent, o procedură medicală diferită a fost supusă unui test similar, cu rezultate surprinzător de asemănătoare. Nu mai departe de 1993, chirurgul ortoped J.B. Moseley avea tot mai multe îndoieli privind utilizarea chirurgiei artroscopice pentru o anume afecțiune artritică a genunchiului. Procedura chiar era eficace? După ce au recrutat 180 de pacienți cu osteoartrită de la spitalul veteranilor de război din Houston, dr Moseley și colegii lui i-au împărțit pe aceștia în trei grupuri.

Primul grup a primit tratamentul standard: anestezie, trei incizii, introducerea unor canule, îndepărtarea cartilajului afectat, remedierea problemelor de țesut moale și spălarea genunchiului cu zece litri de soluție salină. Al doilea grup a primit anestezia, trei incizii, introducerea canulelor și zece litri

de soluție salină, dar fără a se scoate niciun pic de cartilaj. La cel de-al treilea grup – cel placebo – totul părea să fie ca la tratamentele celorlalte două grupuri: anestezie, incizii etc.; durata intervenției a fost aceeași; dar în genunchi nu s-a introdus niciun instrument. Cu alte cuvinte, a fost vorba de chirurgie simulată.[11]

Timp de doi ani după intervențiile chirurgicale, toate cele trei grupuri (alcătuite din voluntari, la fel ca în orice alt experiment despre efectul placebo) au fost verificate periodic, relativ la diminuarea durerilor artritice și la timpul consumat cu urcarea și coborârea scărilor. Cum se descurcau acum pacienții? Cei din grupul care avusese parte de operația completă și de lavajul artroscopic au declarat că sunt încântați și că ar recomanda această intervenție rudelor și prietenilor lor. Dar, foarte ciudat – aici fiind adevărata bombă! –, și cei din grupul placebo au înregistrat o diminuare a durerilor și o îmbunătățire a mersului pe jos – în aceeași măsură, de fapt, ca și pacienții cărora li se făcuse operația efectivă. Reacționând la această uluitoare concluzie, dr Nelda Wray, una dintre autoarele studiului efectuat de dr Moseley, observa: „Faptul că eficacitatea lavajului și a debridării artroscopice, la pacienții cu osteoartrită a genunchiului, nu este cu nimic mai mare decât eficacitatea chirurgiei placebo ne determină să punem întrebarea dacă nu cumva miliardul de dolari cheltuit cu aceste proceduri ar putea fi mai bine folosit în alt mod".

Dacă bănuiți că raportul privind concluziile acestui studiu trebuie să fi declanșat o furtună cu tunete și fulgere, nu vă înșelați deloc. Când a apărut, sub forma articolului principal al publicației *New England Journal of Medicine* din data de 11 iulie 2002, unii medici au sărit ca arși, acuzând de „incorectitudine" și punând la îndoială metoda și rezultatele studiului. Drept răspuns, dr Moseley a susținut că studiul său a fost

atent conceput și desfășurat. „Chirurgii... care practică în mod curent artroscopii sunt neîndoios deranjați de ideea că efectul placebo – și nu iscusința chirurgului – este cel căruia i se datorează ameliorarea stării pacientului, după operațiile pe care ei le efectuează. Așa cum probabil vă imaginați, acești chirurgi nu se dau în lături de la prea multe în încercarea de-a ne discredita studiul".

Indiferent de gradul în care dați crezare rezultatelor acestui studiu, este limpede că ar trebui să ne arătăm mai suspicioși față de intervenția artroscopică pentru această afecțiune particulară și, în același timp, să cerem o mai mare obligativitate a eficienței dovedite, pentru procedurile medicale în general.

În capitolul 9 am văzut că așteptările ne schimbă modul în care percepem și evaluăm experiențele trăite în viață. Explorând efectul placebo în acest capitol, vom vedea nu doar că așteptările și credințele noastre influențează modul cum percepem și interpretăm ceea ce vedem, ceea ce gustăm și alte fenomene senzoriale, dar și că așteptările pe care le avem ne pot influența prin modificarea trăirilor noastre subiective, ba chiar și a celor obiective – uneori până la un nivel foarte profund.

Mai important decât orice, eu vreau să cercetez un aspect al remediilor placebo pe care încă nu-l înțelegem pe deplin. Este vorba despre rolul pe care *prețul* îl joacă în cadrul acestui fenomen. Un medicament scump ne face să ne simțim mai bine decât unul ieftin? Poate efectiv să ne amelioreze starea *fiziologică*, mai bine decât o marcă mai ieftină? Dar procedurile costisitoare și aparatura de nouă generație, cum ar fi stimulatoarele digitale de ritm cardiac și stenturile de înaltă tehnologie? Prețul lor influențează eficacitatea cu care își fac treaba? Și dacă da, să însemne aceasta că factura pentru servicii

medicale va continua să crească exponențial în America? OK, haideți să începem cu începutul.

Placebo vine din latină și înseamnă „voi fi pe plac". Termenul era folosit în secolul al paisprezecelea cu referire la bocitoarele de profesie, angajate la înmormântări să se vaite și să-și smulgă părul din cap pentru cel decedat. Prin 1785, el apărea în *New Medical Dictionary* legat de practicile marginale din medicină.

Una dintre cele mai timpurii mențiuni ale efectului placebo în literatura medicală datează din anul 1794. Un medic italian pe nume Gerbi a făcut o descoperire bizară: atunci când freca un dinte dureros cu pasta obținută prin zdrobirea larvelor unei anumite insecte, durerea dispărea și nu mai revenea timp de un an. Gerbi a continuat să trateze sute de pacienți în acest fel, ținând o evidență meticuloasă a reacțiilor lor. Din toți pacienții lui, 68 la sută au declarat că și durerea lor a dispărut pentru un an. Nu cunoaștem povestea completă a lui Gerbi și a insectei lui, dar ne putem da seama și singuri că pasta de larvă n-avea în realitate nicio legătură cu vindecarea durerilor de dinți. Ideea e că Gerbi credea cu tărie că da – și la fel majoritatea pacienților lui.

Bineînțeles, pasta de larvă a lui Gerbi nu era singurul placebo disponibil pe piață. Înainte de epoca noastră modernă, aproape toate medicamentele erau remedii placebo. Ochi de broască râioasă, aripă de liliac, plămâni uscați de vulpe, mercur, apă minerală, cocaină, curenți electrici – despre toate acestea s-a trâmbițat că ar fi leacuri potrivite pentru tot felul de boli. Când Lincoln zăcea peste drum de Teatrul Ford, trăgând să moară, se spune că medicul lui i-a oblojit rănile cu puțină „pastă de mumie". Despre pulberea obținută din mumie egipteană pisată se credea că tratează cu succes epilepsia, abcesele,

urticaria, fracturile, paralizia, migrena, ulcerul și multe alte afecțiuni. Nu mai departe de anul 1908, se putea comanda „mumie egipteană veritabilă" prin catalogul E. Merck – și probabil că și în ziua de azi este folosită pe undeva prin lume.[12]

Pulberea de mumie nu era însă cel mai macabru dintre remedii. O rețetă din secolul al șaptesprezecelea, pentru un leac socotit că ar avea virtuți de panaceu, spunea așa: „Se ia hoitul proaspăt al unui bărbat cu părul roșu, întreg la trup și fără boleșnițe, nu mai bătrân de douăzeci și patru de ani, ucis cu cel mult o zi înainte, cel mai bine prin spânzurătoare, tras pe roată sau tras în țeapă... Se lasă o zi și o noapte la lumina soarelui și a lunii, apoi se taie în bucăți sau fâșii late. Se împrăștie deasupra nițică pulbere de mir și aloe, ca să nu fie prea amar".

Probabil ne închipuim că noi, oamenii de astăzi, nu mai suntem așa. Dar suntem. Remediile placebo continuă să-și exercite vraja asupra noastră. Ani de zile, chirurgii au îndepărtat cu bisturiul rămășițele de țesut cicatrizat din abdomen, de pildă, imaginându-și că acest procedeu rezolva problema durerilor abdominale cronice – până când cercetătorii au mimat procedeul în cadrul unor studii controlate și pacienții au declarat în aceeași măsură că starea li s-a ameliorat.[13] Encainida, flecainida și mexiletina au fost prescrise pe scară largă ca medicamente neclasificate pentru aritmie – și s-a descoperit ulterior că provocau stop cardiac.[14] Când cercetătorii au testat efectul a șase medicamente antidepresive dintre cele mai utilizate, ei au remarcat că 75 la sută din efect era reprodus în cadrul grupelor de control tratate cu placebo.[15] Același lucru s-a constatat în legătură cu intervenția chirurgicală pe creier pentru maladia Parkinson.[16] Când medicii s-au rezumat să le facă găuri în craniu mai multor pacienți, fără a duce până la capăt procedura, în ideea de a-i testa eficacitatea, pacienții

asupra cărora se intervenise cu pseudochirurgie au avut aceleaşi rezultate ca şi aceia cărora li se făcuse intervenţia completă. Şi, desigur, lista poate continua la nesfârşit.

În apărarea acestor procedee și medicamente ale erei moderne, am putea invoca faptul că dezvoltarea lor s-a făcut cu cele mai bune intenții. Adevărat. Dar același lucru se poate spune, în foarte mare măsură, despre oblojelile cu mumie egipteană. Iar câteodată, pulberea de mumie dădea rezultate tot atât de bune (sau măcar cu nimic mai proaste) ca orice altceva.

Adevărul este că remediile placebo se sprijină pe forța sugestiei. Ele sunt eficace pentru că oamenii cred în ele. Îl vezi pe doctorul tău și te simți mai bine. Înghiți o pastilă și te simți mai bine. Iar dacă doctorul tău este un specialist multlăudat sau dacă rețeta ta cuprinde un nou medicament-minune de nu știu ce fel, te simți încă și mai bine. Dar cum anume ne influențează forța sugestiei?

În general, două sunt mecanismele de formare a așteptărilor care fac să funcționeze remediile placebo. Unul este credința – siguranța sau încrederea noastră în medicament, în procedeu sau în cel care ne îngrijește. Uneori, simplul fapt că un medic sau o asistentă ne acordă atenție și caută să ne liniştească, nu doar că ne face să ne simțim mai bine, ba poate să declanșeze procesele noastre interne de vindecare. Chiar și numai entuziasmul unui medic față de un tratament sau procedeu anume ne poate predispune către un rezultat pozitiv.

Al doilea mecanism este condiționarea. La fel ca faimosul câine al lui Pavlov (care a „învățat" să saliveze când suna un clopoțel), corpul acumulează expectanță după mai multe experiențe repetate. Să zicem că ai comandat pizza. Când curierul apasă pe butonul soneriei de la ușă, sucurile tale gastrice încep

să fie secretate încă înainte ca tu să fi simțit mirosul de pizza. Sau să zicem că ești în luna de miere și te-ai cuibărit pe canapea cu persoana pe care o iubești. Cum stai acolo și te uiți la focul din cămin, perspectiva partidei de sex eliberează endorfine, pregătindu-te pentru ceea ce urmează și expediindu-ți sentimentul de bine hăt, tocmai în stratosferă.

În cazul durerii, așteptarea poate să dezlănțuie hormoni și neurotransmițători, ca endorfinele și receptorii opioizi, care nu numai că blochează agonia, ci produc stări exuberante de bine (endorfinele acționează asupra acelorași receptori ca și cocaina). Eu îmi amintesc, de pildă, cu perfectă claritate, cum stăteam în secția de arși, având dureri cumplite. De îndată ce-o vedeam pe asistentă apropiindu-se cu o seringă în mână, din al cărei ac aproape că picura analgezicul, Doamne, ce ușurare! Creierul meu începea să secrete opioide de calmare a durerii chiar înainte ca acul să-mi străpungă pielea.

Astfel, familiaritatea prea mare poate sau nu să ducă la indiferență, dar, în mod sigur, dă naștere la așteptări. Identitatea de marcă, ambalajul și prezența liniștitoare a celui care ne îngrijește ne pot face să ne simțim mai bine. Dar prețul? Poate prețul unui medicament să ne influențeze și el reacția pe care o avem folosindu-l?

Judecând numai după preț, e ușor de imaginat că o canapea de 4 000 $ va fi mai confortabilă decât una de 400 $; că un pantalon de blugi sub nume de marcă va fi mai bine cusut și mai comod la purtat decât unul luat din talmeș-balmeșul cutiilor de la hipermarket; că o mașină electrică de șlefuit cu disc abraziv din oțel de înaltă rezistență va funcționa mai bine decât una cu disc abraziv din oțel inferior; și că rața cu portocale de la Imperial Dynasty (care costă 19,95 $) este substanțial mai bună decât rața de la locanta lui Wong (care costă 10,95 $).

Dar poate o asemenea diferență sugerată de calitate să influențeze experiența efectivă și poate această influență să fie valabilă și în cazul unor experiențe obiective, cum ar fi reacțiile noastre la produsele farmaceutice?

De pildă, un analgezic mai ieftin va fi mai puțin eficace decât unul mai scump? Guturaiul tău s-ar înrăutăți dacă ai lua un medicament pentru răceală cu preț redus, în loc să iei unul scump? Astmul tău ar răspunde mai bine la cel mai recent medicament sub nume de marcă de pe piață, comparativ cu un medicament obișnuit? Cu alte cuvinte, să fie medicamentele la fel ca mâncarea chinezească, blugii, canapelele și sculele? Putem porni de la premisa că un preț mai mare înseamnă o calitate mai bună și, deci, așteptările noastre vor fi proiectate în cadrul eficacității obiective a produsului?

Iată o întrebare deosebit de importantă. Realitatea este că putem trăi foarte bine cu mâncare chinezească mai ieftină și cu blugi nu foarte scumpi. De obicei, cu un pic de autocontrol, ne putem ține la o distanță sigură de mărcile foarte costisitoare. Dar cine cutează să umble după chilipiruri, când e vorba de sănătatea lui? Lăsând la o parte, deocamdată, răceala banală, câți dintre noi suntem dispuși să ne zgârcim la bani, dacă în joc este viața noastră? Nu prea mulți, aș zice eu – căci vrem tot ce-i mai bun pentru noi, pentru copiii noștri și pentru cei dragi.

Dacă vrem ce-i mai bun pentru noi înșine, un medicament scump ne face să ne simțim mai bine decât un medicament ieftin? Costul are realmente vreo importanță pentru modul în care ne simțim? Acesta este lucrul pe care am decis să-l aflăm, acum câțiva ani, printr-o serie de experimente, Rebecca Waber (o absolventă de la MIT), Baba Shiv (un profesor de la Stanford), Ziv Carmon și eu.

Imaginează-ți că iei parte la un experiment destinat să testeze eficacitatea unui nou analgezic, botezat Veladone-Rx.

(Experimentul real a inclus cam o sută de bostonieni adulți, dar, pentru moment, vă lăsăm pe voi să le luați locul.)

Sosești la laboratorul media al MIT de dimineață. Taya Leary, o tânără într-un taior sobru și perfect croit (ceea ce contrastează flagrant cu ținuta uzuală a studenților și profesorilor de la MIT), te întâmpină cu căldură și cu o urmă de accent rusesc în felul cum vorbește. Ecusonul cu poză pe care-l poartă o identifică drept reprezentantă a companiei Vel Pharmaceuticals. Taya te invită să petreci câteva momente citind o broșură despre Veladone-Rx. Uitându-te în jur, observi că încăperea seamănă bine cu un cabinet medical: numere vechi din *Time* și *Newsweek* împrăștiate ici și colo; câteva broșuri despre Veladone-Rx așezate pe masă; iar în vecinătate, o cană cu pixuri înăuntru, purtând sigla arătoasă a medicamentului. „Veladone este un nou și promițător medicament din familia opioidelor", citești în broșură. „Studiile clinice arată că peste 92 la sută din pacienții care au primit Veladone, în cadrul unor teste controlate dublu oarbe, au raportat diminuarea semnificativă a durerii după numai 10 minute, iar lipsa de durere s-a menținut până la opt ore". Așa, și cât costă? Conform broșurii, 2,50 $ pentru o singură doză.

După ce ai terminat de citit, Taya o cheamă pe Rebecca Waber și iese din încăpere. Rebecca, îmbrăcată cu halatul alb al unui tehnician de laborator și având un stetoscop petrecut după gât, îți pune un set de întrebări despre starea ta de sănătate și despre istoria medicală a familiei tale. Te ascultă cu stetoscopul și îți măsoară tensiunea arterială. Apoi te conectează la o mașinărie care pare foarte complicată. În jurul încheieturilor de la mână ți-a petrecut niște electrozi, legați cu fire la mașinărie și unși cu un gel verzui special. Acesta este un generator de șocuri electrice, îți explică Rebecca, și acesta este modul în care îți vom testa percepția și pragul de durere.

Cu o mână pe comutatorul mașinăriei, Rebecca expediază o serie de șocuri electrice prin fire către electrozi. Cele inițiale nu sunt decât puțin supărătoare. Pe urmă devin dureroase, și mai dureroase, iar în final atât de dureroase, încât simți cum îți ies ochii din cap și inima începe să-ți salte în piept. Rebecca îți înregistrează reacțiile. Apoi începe să-ți producă o nouă serie de șocuri electrice. De data aceasta, îți administrează o serie de încărcături care fluctuează aleatoriu în intensitate; unele sunt foarte dureroase, altele doar iritante. După fiecare, ea îți cere să înregistrezi, folosind computerul pe care îl ai în față, gradul de durere resimțit. Ce trebuie să faci tu este să dai clic cu mouse-ul pe un grafic care variază între „deloc dureros" și „extrem de dureros" (ceea ce se numește o scală analog-vizuală de reprezentare a intensității durerii).

Odată terminată această parte a supliciului, tu ridici privirea. Rebecca stă în picioare în fața ta, cu o capsulă de Veladone într-o mână și cu un păhărel plin cu apă în cealaltă.

— Durează cam un sfert de oră până când medicamentul își va face la maximum efectul, spune ea.

Tu îl înghiți, după care te muți pe un scaun în colț, unde stai și te uiți pe exemplarele vechi din *Time* și *Newsweek* până ce pilula își face efectul.

Cincisprezece minute mai târziu, Rebecca, în timp ce mânjește electrozii cu același gel verzui, te întreabă pe un ton vesel:

— Gata pentru etapa următoare?

— Curaj găină, că te tai..., îngaimi tu cam neliniștit.

Ești conectat din nou la mașinărie și șocurile încep. La fel ca mai înainte, tu trebuie să înregistrezi intensitatea durerii după fiecare șoc. Numai că, de data aceasta, este altfel. Precis, efectul Veladonei! Durerea nu e nici pe departe la fel de intensă. Pleci de acolo cu o părere foarte bună despre Veladone. De fapt, chiar speri s-o vezi cât mai curând în farmacii.

Într-adevăr, la această concluzie au ajuns majoritatea participanților noștri. Aproape toți au raportat mai puțină durere, când li s-au administrat șocuri electrice sub influența Veladonei. Foarte interesant – având în vedere că Veladone nu era altceva decât o capsulă cu vitamina C.

Din acest experiment, am văzut că pilula noastră avea într-adevăr un efect placebo. Dar dacă puneam alt preț pentru Veladone? Să zicem că reduceam prețul unei capsule de Veladone-Rx de la 2,50 $ la numai 10 cenți. Reacția participanților noștri va fi diferită?

În cadrul testului următor, am modificat broșura: am șters prețul inițial (2,50 $ pe pilulă) și am trecut un preț redus, de 10 cenți. Acest lucru a schimbat reacția participanților noștri? Desigur. La 2,50 $, aproape toți participanții noștri au simțit o ușurare a durerii după ingerarea capsulei. Dar, după ce prețul a fost redus, numai jumătate din ei au raportat o ușurare.

Mai mult decât atât, a reieșit că această relație între preț și efectul placebo nu era aceeași pentru toți participanții și că efectul era deosebit de pronunțat în cazul celor care trecuseră de curând prin experiențe dureroase. Cu alte cuvinte, pentru oamenii care suportaseră mai multă durere, deci depindeau mai mult de medicația analgezică, relația era una mai pronunțată: efectul benefic se diminua atunci când prețul era redus. Când vine vorba de medicamente, așadar, am constatat că primești ceea ce plătești. Prețul poate să modifice experiența.

Întâmplător, am obținut niște rezultate coroborante și într-un alt test: un studiu pe care l-am desfășurat într-o iarnă câinos de rece la Universitatea Iowa. În acest caz, am cerut unui grup de studenți să țină evidența medicamentelor pe care le foloseau pentru răceală, notându-și dacă erau cu preț integral sau cu preț redus și, corespunzător fiecărui remediu, cât

de bine își făceau ele efectul. La sfârșitul semestrului, 13 participanți au declarat că plătiseră prețul de vânzare integral din farmacii, iar 16 cumpăraseră medicamente cu reducere de preț. Care dintre cele două grupuri s-a simțit mai bine? Cred că deja ați ghicit: cei 13 care cumpăraseră la prețul integral au raportat rezultate medicale semnificativ mai bune decât cei 16 care cumpăraseră la preț redus. Și uite așa, în ceea ce privește medicamentele pentru răceală care nu se vând pe rețetă, ceea ce plătești este adesea ceea ce primești.

Din experimentele noastre cu produse „farmaceutice" am putut vedea că prețurile le potențează acestora efectul placebo. Dar produsele de consum curent? Și ele sunt influențate de prețuri? Am găsit obiectul de studiu perfect în SoBe Adrenaline Rush, o băutură energizantă care promite „să-ți galvanizeze jocul" și să-ți asigure o „funcționalitate superioară".

În primul nostru experiment, ne-am postat la intrarea în sala de sport a universității, oferind SoBe. Primul grup de studenți a plătit prețul normal al băuturii. Un al doilea grup de asemenea a cumpărat băutura, dar pentru acești studenți prețul a fost redus cam la jumătate din cel normal. După ce și-au terminat antrenamentul, i-am întrebat pe participanți dacă se simt mai puțin obosiți sau mai obosiți, comparativ cu felul în care se simțeau de obicei după ședințele lor uzuale de antrenament. Ambele grupuri de studenți care băuseră SoBe au declarat că se simt oarecum mai puțin obosiți ca de obicei. Ceea ce părea să fie plauzibil, mai ales luând în considerare porția babană de cofeină din fiecare sticlă de SoBe.

Dar pe noi ne interesa efectul prețului, nu cel al cofeinei. SoBe cu preț mai mare reducea mai bine oboseala decât SoBe la jumătate de preț? Precum probabil că vă închipuiți deja, după ce ați văzut experimentul cu Veladone, răspunsul era

pozitiv. Studenții care băuseră preparatul cu preț mai mare s-au declarat mai puțin obosiți decât cei care îl înghițiseră pe cel cu preț redus.

Experimentul a fost interesant, dar se baza pe impresiile participanților privind propria stare – pe opiniile lor subiective. Cum am fi putut noi să testăm SoBe mai direct și mai obiectiv? Am găsit o cale: SoBe susține că îți oferă „energie pentru minte". Așa că am decis să testăm această afirmație, folosind o serie de jocuri logice pe bază de cuvinte.

Iată cum am procedat. Jumătate dintre studenți urmau să-și cumpere doza de SoBe la prețul integral, iar cealaltă, la preț cu reducere. (În realitate, nu le-am luat bani direct, ci le-am debitat conturile de studenți, deci, practic, părinții lor au fost cei care au plătit.) După consumarea băuturii, studenților li se cerea să se uite timp de 10 minute la un film (pentru a permite preparatului energizant să-și facă pe deplin efectul, le-am explicat noi). În continuare, le dădeam tuturor un joc logic cu 15 anagrame, având la dispoziție 30 de minute în care să rezolve cât de multe puteau. (De exemplu, când aveau setul de litere TUPPIL, participanții trebuia să le rearanjeze sub forma cuvântului PULPIT – sau când aveau FRIVEY, să le iasă VERIFY și așa mai departe.)

Anagrame

Lunike	________________	(unlike)
epsoop	________________	(oppose)
quinue	________________	(unique)
lefziz	________________	(fizzle)
frivey	________________	(verify)
quiety	________________	(equity)
nyglik	________________	(kingly)
yennit	________________	(ninety)
rancor	________________	(rancor)

tuppil	______________	(pulpit)
bewolb	______________	(wobble)
raclan	______________	(carnal)
rethie	______________	(theire)
svalie	______________	(valise)
berkam	______________	(embark)

Stabiliserăm deja un reper de comparație, dând același test unui grup de studenți care nu băuseră SoBe. În medie, acest grup rezolvase corect nouă din cele 15 anagrame. Ce s-a întâmplat când le-am dat testul studenților care băuseră SoBe? Cei care cumpăraseră băutura la prețul integral au realizat și ei o medie de circa nouă răspunsuri corecte – ceea ce nu diferea în niciun fel de rezultatul studenților care nu băuseră nimic. Dar și mai interesante au fost rezultatele grupului cu băutura cumpărată la jumătate de preț: media lor a fost de 6,5 răspunsuri corecte. Ce putem noi deduce de aici? Da, prețul contează, adică induce o diferență, iar în acest caz, diferența era un decalaj de circa 28 la sută în performanța de rezolvare a anagramelor.

Deci SoBe nu făcea pe nimeni mai deștept. Să însemne aceasta că produsul în sine e o țeapă (cel puțin din punctul de vedere al rezolvării jocurilor de cuvinte)? Ca să răspundem la această întrebare, am conceput alt test. Pe fascicula explicativă a procedurii de testare, chiar la început, am tipărit următorul mesaj: „Băuturile din categoria SoBe s-a demonstrat că îmbunătățesc funcționarea facultăților mentale, având ca rezultat o creștere a performanței în activități cum ar fi rezolvarea jocurilor de cuvinte". De asemenea, am adăugat și câteva informații fictive, afirmând că, pe site-ul de pe internet al băuturii SoBe, se face referire la peste 50 de studii științifice care susțin aceste pretenții.

Ce s-a întâmplat? Grupul care cumpărase băutura cu preț integral a avut din nou un rezultat mai bun decât grupul cu jumătate de preț. Dar și mesajul de pe fascicula testului a exercitat o oarecare influență. Atât grupul cu prețul integral, cât și grupul cu jumătate de preț, după ce au primit informația și au fost determinate să se aștepte la succes, au avut rezultate mai bune decât grupurile ale căror fascicule de instrucțiuni nu fuseseră tipărite cu mesajul de mai sus. Iar de data aceasta SoBe chiar că i-a făcut pe oameni mai deștepți. Când noi am ridicat în slăvi băutura, afirmând că peste 50 de studii științifice constataseră că SoBe îmbunătățește funcționarea facultăților mentale, cei care cumpăraseră la preț redus au rezolvat, în medie, cu 0,6 mai multe anagrame, dar cei care fuseseră „fezandați" și cu reclama, și cu prețul integral, au rezolvat în medie cu 3,3 mai multe anagrame. Cu alte cuvinte, mesajul de pe sticlă (și cel de pe materialul cu instrucțiuni pentru test), la fel ca prețul, se poate spune că a fost mai puternic decât băutura dinăuntru.

Suntem prin urmare blestemați să ne alegem cu mai puține beneficii de fiecare dată când obținem o reducere de preț? Da, așa vom păți, în caz ne luăm după instinctele noastre iraționale. Dacă vedem un articol la jumătate de preț, vom presupune instinctiv că nu poate fi la fel de bun ca produsul cu prețul întreg – după care, în fapt, noi înșine vom face ca așa să fie. Care-i soluția? Dacă stăm puțin și ne gândim rațional la produsul respectiv în raport cu prețul lui, putem să ieșim de sub imperiul impulsului inconștient de-a reduce calitatea odată cu prețul.

Am testat această idee în cadrul unei serii de experimente: consumatorii care se opresc să reflecteze la raportul dintre preț și calitate sunt mult, mult mai puțin înclinați să presupună că

o băutură la jumătate de preț este mai puțin eficace (și, ca urmare, capacitatea lor de rezolvare a jocurilor de cuvinte nu e la fel de slabă ca atunci când ar presupune acest lucru). Rezultatele acestea nu doar că sugerează un mod de depășire a relației dintre preț și efectul placebo, ci sugerează și faptul că efectul reducerilor de preț este în mare măsură o reacție inconștientă la perceperea unor prețuri mai scăzute.

Deci am văzut cum nivelul prețului potențează eficacitatea remediilor placebo, a analgezicelor și a băuturilor energizante. Dar hai să ne mai gândim la ceva. Dacă remediile placebo ne pot face să ne simțim mai bine, n-ar trebui pur și simplu să le acceptăm așa cum sunt și să ne bucurăm de ele? Sau toate soluțiile placebo sunt clar dăunătoare – niște falsuri pe care nimeni n-ar trebui să le accepte, indiferent dacă ne fac sau nu să ne simțim mai bine? Înainte să-mi răspundeți la această întrebare, dați-mi voie să ridic puțin miza. Să zicem că ați descoperit o substanță sau o procedură placebo care nu doar vă face să vă simțiți mai bine, ci chiar v-a îmbunătățit somatic starea generală. Ați continua s-o folosiți? Și dacă ați fi medici? Ați prescrie medicamente care nu sunt altceva decât placebo? Haideți să vă spun o poveste care ilustrează mai bine ceea ce vreau să spun.

În anul de grație 800 d.Hr., Papa Leon al III-lea l-a încoronat pe Carol cel Mare împărat al Sfântului Imperiu Roman, instituind astfel o legătură directă între biserică și stat. De atunci încolo, Sfinții Împărați Romani, urmați de regii Europei, au fost impregnați cu aura divinității. De aici a provenit ceea ce s-a numit „atingerea regală" – practica vindecării oamenilor prin atingerea lor cu mâna. De-a lungul Evului Mediu, așa cum au relatat rând pe rând cronicarii, măreții domnitori treceau periodic prin mulțime, împărțind atingerea regală. Carol

al II-lea al Angliei (1630–1685), de pildă, se spune că ar fi atins vreo sută de mii de oameni pe durata domniei lui; iar izvoarele istorice conțin chiar și numele mai multor coloniști americani care s-au întors în Lumea Veche din Lumea Nouă doar ca să-și întretaie drumurile cu Regele Carol și să fie vindecați.

Atingerea regală chiar vindeca? Dacă nimeni nu s-ar fi făcut bine după ce primise atingerea domnitorului, bineînțeles că această practică ar fi dispărut de la sine, treptat. Dar pe tot parcursul istoriei, despre atingerea regală s-a spus că a lecuit mii de oameni. Scrofuloza, o boală care te desfigura și te izola social, adesea confundată cu lepra, se credea că poate fi vindecată prin atingerea regală. Shakespeare scria în *Macbeth*, Actul IV, scena 3: „E minunea mare a regelui... Ce rugi înalță, numai el știe. De ulcere, boli stranii, obrinteli... el, cu rugi pioase îi vindecă". Atingerea regală a continuat până prin 1820, moment în care monarhii nu mai erau considerați trimișii Domnului pe pământ – și (precum ne-am putea singuri închipui) progresul, „nou și îmbunătățit!", în oblojeli cu mumie egipteană a scos din circulație atingerea regală.

Când oamenii se gândesc la un placebo cum ar fi atingerea regală, de regulă, nu-i acordă mare importanță – de fapt, nici nu-l socotesc un remediu în adevăratul sens al cuvântului, ci „doar autosugestie". Da, numai că puterea unui placebo n-are nimic „doar", căci, în realitate, ea reprezintă modul uluitor în care mintea ne controlează trupul. Nu se știe prea exact cum reușește mintea să obțină aceste rezultate uimitoare. Parte din efect, desigur, are de-a face cu diminuarea nivelului de stres, cu modificarea secrețiilor hormonale, cu modificarea sistemului imunitar etc. Cu cât înțelegem mai bine conexiunea dintre creier și organism, cu atât devin mai ambigue multe lucruri care, altădată, păreau limpezi ca lumina zilei. Nicăieri nu se vede mai clar acest lucru ca în cazul efectului placebo.

În viața de zi cu zi, medicii prescriu tot timpul remedii placebo. De pildă, un studiu efectuat în 2003 a descoperit că peste o treime din pacienții care au primit antibiotice pentru dureri în gât s-a constatat ulterior că aveau o infecție virală, în fața căreia antibioticele sunt absolut neputincioase (și, foarte posibil, contribuie la creșterea numărului de infecții bacteriene rezistente la medicamente, care ne amenință pe noi toți).[17] Dar credeți că medicii vor înceta să ne mai da antibiotice atunci când avem o viroză? Chiar și atunci când medicii știu că o răceală este de origine virală, și nu bacteriană (și multe răceli sunt viroze), continuă să pară a avea impresia că pacientul dorește totuși ceva care să-i ușureze suferința; cel mai adesea, pacienții se așteaptă să plece de la doctor cu o rețetă. Este corect din partea medicului să satisfacă această nevoie psihologică?

Faptul că medicii dau mai mereu remedii placebo nu înseamnă că ar și dori acest lucru, iar eu înclin să cred că este un obicei care mai degrabă îi face să se simtă cumva inconfortabil. Prin formația lor profesională, ei se consideră oameni de știință, care trebuie să caute răspunsuri și soluții la probleme în domeniul celor mai avansate tehnologii ale medicinei moderne. Ei vor să se gândească la ei înșiși ca la vindecători veritabili, nu ca la niște vraci care fac vrăjitorii. Așadar, le poate veni extrem de greu să recunoască, fie și numai față de ei înșiși, că meseria lor ar putea include îngrijirea sănătății prin intermediul efectului placebo. Hai să zicem totuși că un medic admite, fie și cu multă reticență, că un tratament despre care el știe că este un placebo îi ajută realmente pe unii pacienți. Ce-ar trebui să facă mai departe: să-l prescrie cu râvnă și altora? La urma urmei, entuziasmul unui medic față de un tratament poate juca un rol indubitabil pentru eficacitatea lui.

Și încă o întrebare, despre politicile noastre naționale de îngrijire a sănătății. America deja cheltuiește pentru sănătate,

în termenii procentului din PIB-ul pe cap de locuitor, mai mult decât oricare altă națiune occidentală. Cum să abordăm realitatea că medicația scumpă (aspirina de jumătate de dolar) s-ar putea să-i facă pe oameni să se simtă mai bine decât medicația ieftină (aspirina de un cent)? Le tolerăm oamenilor iraționalitatea, majorând astfel costul îngrijirii sănătății? Sau insistăm ca oamenii să aibă parte de cele mai ieftine medicamente generice (și proceduri medicale) de pe piață, indiferent de eficacitatea sporită a medicamentelor mai scumpe? Cum structurăm costul și coparticiparea la plata tratamentelor, pentru a obține maximum de beneficiu din medicații, și cum putem să le punem la dispoziție celor nevoiași medicamente cu preț redus, fără a le impune un tratament care este mai puțin eficace? Acestea sunt niște întrebări cruciale și complexe, pentru organizarea sistemului nostru de îngrijire a sănătății.

Placebourile le ridică și marketerilor niște dileme. Profesia lor le impune să creeze valoare percepută. Promovarea hiperbolizantă a unui produs, dincolo de ceea ce se poate dovedi în mod obiectiv, echivalează – în funcție de gradul de hiperbolizare – cu a te îndepărta de adevăr sau a minți pe față. Dar am văzut deja că percepția valorii, în ceea ce privește medicina, băuturile răcoritoare, cosmeticele de consum sau automobilele, poate deveni valoare reală. Dacă omul obține efectiv mai multă satisfacție din utilizarea unui produs, ce rău a făcut marketerul? Ce altceva a făcut decât să vândă și mirosul îmbietor, pe lângă friptura propriu-zisă? Pe măsură ce ne gândim mai mult la placebo și la linia neclară de demarcație dintre credințe și realitate, acestor întrebări e tot mai greu să li se dea un răspuns.

Ca om de știință, sunt conștient de valoarea experimentelor care ne testează credințele și eficacitatea diverselor tratamente.

În același timp, îmi este la fel de clar și că experimentele, mai ales cele referitoare la remediile placebo, ridică multe întrebări importante de natură etică. Într-adevăr, experimentul cu ligaturarea arterei mamare interne, despre care vorbeam la începutul capitolului, a pus o problemă etică: era un protest față de efectuarea de operații inutile asupra pacienților.

Ideea de a sacrifica binele și poate chiar viața unor indivizi pentru a afla dacă o anumită procedură ar trebui sau nu să fie folosită pe alți oameni, la un moment dat în viitor, este într-adevăr greu de acceptat. Să-ți imaginezi că un copil primește un tratament placebo pentru cancer doar pentru ca, ani mai târziu, alți oameni să beneficieze, eventual, de un tratament mai bun pare un compromis prin compensație foarte dificil de acceptat.

În același timp, schimburile compensatorii pe care noi le facem prin aceea că *nu* desfășurăm experimente cu efecte placebo sunt tot atât de greu de acceptat. Și, așa cum am văzut, ele pot avea ca rezultat situația în care sute, dacă nu chiar mii de oameni, sunt supuși unor operații inutile (dar riscante). În Statele Unite, foarte puține proceduri chirurgicale sunt testate științific. Din acest motiv, despre multe intervenții nu prea știm, de fapt, dacă ele realmente efectuează remedierea scontată sau dacă, la fel ca multe dintre predecesoarele lor, își datorează eficacitatea pur și simplu efectului lor placebo. Prin urmare, s-ar putea să ne trezim frecvent supuși unor proceduri și operații care, dacă ar fi mai atent studiate, s-ar vedea scoase din uz. Dați-mi voie să vă împărtășesc propria-mi poveste despre o procedură care, în cazul meu, era mult lăudată, dar, în realitate, n-a fost nimic altceva decât o experiență dureroasă pentru mine.

Eram internat în spital de două luni nesfârșite, când terapeuta mea ocupațională a venit cu vești bune. Exista un produs,

pe nume „costumul Jobst", care era un tip de îmbrăcăminte tehnologică pentru cei ca mine. Imita epiderma și urma să exercite presiune asupra picului de piele care-mi mai rămăsese, pentru a se vindeca mai bine. Ea mi-a spus că se produce numai în două locuri: o fabrică din Irlanda și una din America. Eu urma să obțin un asemenea costum, croit exact pe măsura mea. Ea mi-a spus că va trebui să port pantaloni, o cămașă, mănuși și o mască pe față, care, fiind croite la dimensiuni exacte, vor apăsa tot timpul pe pielea mea, deci, în timp ce eu mă mișc, costumul Jobst îmi va masa ușor toată epiderma, ducând la diminuarea eritemului și a hipertrofiei cicatricelor.

Ce entuziasmat am fost! Shula, fizioterapeuta, îmi povestea ce minunăție este costumul Jobst. Ea mi-a spus că se putea confecționa în diferite culori, și imediat mi-am imaginat cum voi arăta, acoperit din cap până-n picioare cu o piele albastră, strânsă pe corp, ca Spiderman; dar Shula m-a avertizat că nu e vorba decât de două culori maroniu pentru albi și negru pentru negri. Tot ea mi-a povestit că s-a întâmplat ca lumea să sune la poliție când cineva purtând o mască Jobst a intrat într-o bancă, fiindcă oamenii au crezut că este un hoț venit să jefuiască. Acum, când primești masca de la fabrică, vine cu un însemn pe care trebuie să-l porți pe piept, explicând situația.

Decât să mă descurajeze, aceste noi informații mai degrabă mi-au stimulat și mai mult nerăbdarea de-a purta costumul. De fapt, chiar m-au făcut să zâmbesc amuzat. Mă gândeam ce bine ar fi să pot merge pe stradă și să fiu practic invizibil. Nimeni n-ar putea să vadă niciuna din părțile corpului meu, în afară de gură și ochi. Și nimeni nu mi-ar putea vedea cicatricele.

Imaginându-mi acest acoperământ mătăsos, simțeam că aș putea îndura oricâtă durere, până să-mi primesc costumul Jobst. Săptămânile au trecut. După care costumul chiar a sosit.

Shula a venit să mă ajute să-l îmbrac pentru prima oară. Am început cu pantalonii: ea i-a desfăcut, în toată gloria lor maronie, și s-a apucat să mi-i pună. Senzația nu era deloc mătăsoasă, ca a unui material care urma să-mi maseze blând cicatricele. Îl simțeam mai degrabă ca pe o pânză aspră, gata să-mi sfâșie cicatricele. Totuși, nu eram nici pe departe dezamăgit. Voiam să văd cum va fi când mă voi afla în totalitate acoperit de costum.

După câteva minute, a fost limpede că mă cam împlinisem la trup, față de momentul când mi se luaseră măsurile pentru costum (îmi dădeau 7 000 de calorii pe zi și 30 de ouă, ca să-mi ajute organismul să se refacă). Costumul Jobst nu se potrivea prea bine. Dar așteptasem atât de mult să-l primesc! În sfârșit, după nițică osteneală și multă răbdare din partea tuturor, am fost complet îmbrăcat. Cămașa cu mâneci lungi mă strângea teribil peste piept, umeri și brațe. Masca mă apăsa rău pe față, tot timpul. Pantalonii lungi începeau la degetele de la picioare și urcau până sub buric. Și mai erau și mănușile. Nu mi se mai vedeau decât vârfurile degetelor de la picioare, ochii, urechile și gura. Tot restul era acoperit cu costumul Jobst maroniu.

Apăsarea părea să devină tot mai grea, cu fiecare clipă. Înăuntrul costumului era cumplit de cald. Cicatricele mele erau defectuos irigate cu flux sangvin, iar căldura împingea sângele acolo, înroșindu-le și provocându-mi mâncărimi și mai mari. Până și însemnul care-i avertiza pe oameni că nu sunt un jefuitor de bănci s-a dovedit o dudă. Inscripția era în engleză, nu în ebraică, așa că nu-mi prea folosea la nimic. Visul meu frumos s-a spulberat. Mi-am dat jos costumul, cu multă caznă. Mi s-au luat din nou măsurile și au fost trimise în Irlanda, ca să primesc un Jobst mai potrivit.

Costumul următor s-a așezat mai bine pe dimensiunile mele, dar altfel n-a fost cu nimic mai bun. Am suferit cu acest

tratament luni de zile – aveam mâncărimi, mă durea, făceam mari eforturi ca să-l port și-mi sfâșiam porțiunile delicate de piele nouă în timp ce mă căzneam să-l îmbrac (și când se rupe această piele nou-crescută, durează enorm ca să se vindece). În cele din urmă, mi-am dat seama că acest costum nu avea niciun fel de avantaje reale – cel puțin nu pentru mine. Porțiunile de piele mai bine acoperite de pe corpul meu nu arătau cu nimic deosebite, și nu le simțeam cu nimic altfel, decât cele mai puțin protejate, iar suferința care a însoțit purtatul costumului s-a dovedit a fi tot ceea ce acesta îmi oferise mie.

Vedeți voi, deși ar fi de o moralitate îndoielnică să-i pui pe pacienții dintr-un spital de arși să ia parte la un experiment destinat să testeze eficacitatea acestui costum (folosind tipuri diferite de material, niveluri diferite de presiune etc.) și încă și mai dificil să-i ceri cuiva să participe la un experiment cu un remediu placebo, este de asemenea greu din punct de vedere moral să-i supui pe mulți pacienți, timp de mulți ani, unor tratamente dureroase, fără un motiv realmente întemeiat de-a face acest lucru.

Dacă acest tip de costum sintetic ar fi fost testat în comparație cu alte metode și în comparație cu un costum placebo abordarea respectivă probabil că ar fi eliminat o parte din agonia mea cotidiană. Poate ar fi încurajat și cercetarea unor noi abordări – unele care să dea efectiv rezultate. Suferința mea inutilă – și suferința altor pacienți ca mine – este adevăratul cost al neefectuării unor asemenea experimente.

Întotdeauna ar trebui să testăm fiecare procedură și să desfășurăm experimente placebo? Dilemele morale pe care le ridică experimentele medicale și placebo sunt reale. Potențialele beneficii ale acestor experimente ar trebui să fie cântărite în raport cu costurile lor și, prin urmare, nu putem – și nici nu este cazul – să facem întotdeauna teste cu soluții placebo. Dar

sentimentul meu este că nu facem nici măcar pe jumătate din câte s-ar cuveni să facem.

11 | Contextul caracterului nostru. Partea I

De ce nu suntem cinstiți și ce putem face în privința asta

În anul 2004, costul total al jafurilor din Statele Unite a fost de 525 de milioane de dolari, iar pierderea medie dintr-un singur act de furt calificat a fost de circa 1 300 $, ceea ce înseamnă că remunerația medie luată acasă pentru asemenea infracțiuni este relativ scăzută.[18] Acest cost total nu e mare, dacă ne gândim la volumul de resurse polițienești, judiciare și penitenciare puse la treabă pentru capturarea și închiderea tâlharilor – ca să nu mai vorbim de mediatizarea în presa scrisă și la televiziune de care beneficiază genul acesta de infracțiuni. Nu propun, firește, să-i tratăm cu mănuși pe delincvenții de profesie. Sunt hoți, iar noi trebuie să ne apărăm de faptele lor.

Dar gândiți-vă așa: se estimează că valoarea furturilor și a fraudelor comise de angajați la locul lor de muncă se ridică la vreo 600 de miliarde de dolari anual. Ceea ce înseamnă mult mai mult decât costul financiar al „furturilor calificate": jafuri și tâlhării, spargeri de locuințe, furturi din buzunare și furturi de automobile (cam 16 miliarde de dolari în 2004); este mai mult decât ceea ce milioane de infractori profesioniști fură în toată viața lor; și, de asemenea, este de aproape de două ori mai mult decât capitalizarea de piață a companiei General Electric. Dar stați, că mai e. În fiecare an, conform raportărilor din sectorul asigurărilor, în cererile de despăgubire pentru

pierderile de bunuri suferite, oamenii mai pun de la ei din burtă, ca să zic așa, vreo 24 de miliarde de dolari. În paralel, autoritățile fiscale americane estimează o pierdere de 350 de miliarde de dolari pe an, reprezentând diferența dintre ceea ce consideră fiscul că ar trebui să achite populația sub formă de taxe și impozite, și ceea ce populația plătește efectiv. Comercianții cu amănuntul își au și ei propria durere de cap: pierd anual 16 miliarde de dolari din cauza clienților care cumpără haine, le poartă cu eticheta îndesată înăuntru, dar bine protejată, iar apoi le returnează contra prețului integral, deși au devenit de-acum second-hand.

Mai adăugați și nenumăratele exemple zilnice de necinste pe care le vedem în jur – congresmenul care acceptă deplasări pentru partide de golf de la lobbystul lui preferat; medicul care primește bonificații de la laboratoarele unde își trimite pacienții; directorul de companie care-și antedatează opțiunile de cumpărare a acțiunilor firmei, ca să-și umfle suma compensatorie la plecare – și rezultă un volum imens de activitate economică dubioasă, depășindu-l astronomic pe cel al hoților obișnuiți din locuințe.

Când a izbucnit scandalul Enron, în 2001 (și a devenit limpede că Enron, declarată șase ani la rând în revista *Fortune* „Cea mai inovatoare companie din America", își datora mare parte din succes inovațiilor în materie de contabilitate), Nina Mazar (o profesoară de la Universitatea Toronto), On Amir (un profesor de la Universitatea California din San Diego) și cu mine ne-am trezit într-o zi discutând subiectul onestității, la masa de prânz. De ce unele infracțiuni, îndeosebi acelea din specia celor comise de „gulerele albe", sunt judecate cu mai puțină severitate decât altele, ne-am întrebat noi – și mai ales când te gândești că făptașii din această categorie, între cafeluța cu lapte pe care-o savurează la ora zece și salata pe care-o

ciugulesc la prânz, pot face mai mult rău financiar decât un spărgător de soi comun în toată viața lui?

După puțină dezbatere, am hotărât că s-ar putea să existe două tipuri de necinste. Primul evocă imaginea a doi bandiți care dau târcoale cu mașina unei benzinării. Cei doi fac supoziții cam câți bani s-or fi adunat în casă, cam cine-ar putea fi în apropiere care să-i oprească și cam ce pedeapsă ar putea primi dacă sunt prinși (inclusiv câtă scutire de restul sentinței cu închisoarea ar putea obține, pentru bună purtare). Pe baza acestui calcul cost–beneficiu, ei hotărăsc dacă să jefuiască sau nu benzinăria.

Apoi mai este cel de-al doilea gen de hoțomănii, comise de oameni care se consideră în general pe ei înșiși cinstiți – bărbații și femeile (mâna sus cine se simte) care, măcar o dată în viața lor, au „împrumutat" un pix care nu le aparținea, după ce completaseră un formular; au băgat în buzunar, la serviciu, câteva pliculețe de zahăr ca să aibă și pentru cafeaua de acasă; au exagerat costul televizorului în cererea de daune către societatea de asigurări; sau și-au decontat pe cheltuieli de serviciu nota de plată a unui prânz cu mătușa Nava (mă rog, e foarte adevărat că mătușica s-a interesat cum merge treaba la serviciu).

Știm cu toții că acest al doilea gen de necinste există, dar cât de răspândit este el? Mai departe, dacă am lua niște oameni „cinstiți" și, în cadrul unui experiment controlat științific, i-am tenta să comită o pungășie, ar face-o? Ar risca ei să-și compromită integritatea? Ei bine, am luat hotărârea să aflăm.

Școala Superioară de Afaceri de la Harvard ocupă un loc de cinste (ca să zic așa) în viața americanilor. Așezată pe malurile râului Charles din orașul Cambdrige, statul Massachusetts, și copleșită cu fonduri provenite din donații, școala este faimoasă

pentru a-i fi dat pe cei mai buni dintre cei care dirijează lumea americană a afacerilor. În cadrul companiilor din topul Fortune 500, primele trei poziții de conducere (la fiecare din cele 500 de firme) sunt ocupate în proporție de 20 la sută de absolvenți ai acestei instituții.* Ce loc mai bun am putea deci găsi, pentru un mic experiment pe tema onestității?**

Studiul urma să fie destul de simplu. Vom cere unui grup de studenți, la licență și la MBA, să parcurgă un test-grilă constând din 50 de întrebări cu variante de răspuns. Întrebările vor fi similare celor din testările standard (Care este cel mai lung curs de apă din lume? Cine a scris *Moby Dick*? Ce cuvânt desemnează media unei serii? Cine din mitologia greacă era zeița dragostei?) Studenții vor avea 15 minute ca să răspundă. La sfârșitul acestui interval de timp, li se va cere să-și transfere răspunsurile de pe foile de lucru pe o fișă de scor („grila"), înnegrind bulinele corespunzătoare variantei de răspuns alese, și să predea supraveghetorului de test atât fișa de lucru, cât și grila. Pentru fiecare răspuns corect, supraveghetorul le va înmâna câte zece cenți. Mai simplu de-atât...

Într-o altă situație experimentală, am cerut unui alt grup de studenți să parcurgă același test general, dar cu o modificare importantă. Studenții din această situație vor rezolva testul și-și vor transfera și ei răspunsurile pe grilă, la fel ca grupul dinainte. Numai că, de data aceasta, grila urma să aibă deja înnegrite bulinele corespunzătoare răspunsurilor corecte. Dacă studenții indicau pe fișa lor de întrebări că fluviul cel mai lung din lume este Mississippi, de exemplu, în grila deja preînsemnată ei urmau să vadă clar că, de fapt, răspunsul corect era Nilul.

---

* Așa susține Școala Superioară de Afaceri Harvard (n.a.).

** Ne desfășurăm adesea experimentele la Harvard, dar nu pentru că am crede despre studenții de acolo că sunt altfel decât cei de la MIT, ci pentru că acolo există spații și dotări ideale, iar colectivul de cadre didactice ne îngăduie cu multă generozitate să le folosim (n.a.).

După transferarea răspunsurilor, studenții numărau la câte întrebări au răspuns corect, scriau numărul rezultat în capul grilei, apoi îi înmânau supraveghetorului fișa de lucru și grila. Supraveghetorul se uita pe numărul de întrebări la care studenții pretindeau că au răspuns corect (totalul trecut în partea de sus a grilei) și le achita câte 10 cenți pentru varianta corectă.

Vor trișa studenții noștri – schimbându-și răspunsurile greșite cu cele corecte, deja însemnate pe grilă? Nu eram siguri, dar oricum am încercat să-i ispitim încă și mai tare pe studenții din grupul următor. În situația respectivă, studenții urmau de asemenea să dea testul și să-și transfere răspunsurile pe grilă. Dar, de data aceasta, vor primi de la noi instrucțiunea să-și arunce fișa de lucru în mașina de tocat hârtie, iar supraveghetorului să nu-i înmâneze decât grila. Cu alte cuvinte, trebuia să distrugă orice dovadă a vreunei posibile înșelăciuni. Oare vor mușca momeala? Din nou, n-aveam de unde ști.

În situația finală a experimentului, urma să forțăm la limită cinstea subiecților din cadrul grupului. De data aceasta, li se va da instrucțiunea să distrugă nu numai foaia de lucru originală, cea cu întrebările, ci și fișa-grilă cu răspunsurile corecte deja însemnate. Mai mult decât atât, nici măcar nu vor fi obligați să-și raporteze rezultatele în fața supraveghetorului: după ce terminau de trecut prin mașina de tocat foile de testare, tot ce mai aveau de făcut era să se ducă la catedra din fața clasei – unde noi așezaserăm un borcan plin cu monede de zece cenți –, să-și scoată banii câștigați și să iasă din sală fluierând. Dacă exista vreo înclinație spre hoție la vreunul din ei, aceasta era ocazia ideală s-o comită și să scape neprins!

Da, într-adevăr, îi tentam. Îi ademeneam de-a dreptul să ne înșele. Ce va face, deci, crema elitei tineretului american, va cădea în ispită? Va trebui să vedem.

În timp ce studenții din primul grup se instalau în sala de examinare, noi le-am explicat regulile și le-am împărțit testele. După cele 15 minute de lucru asupra foii cu întrebările, ei și-au copiat răspunsurile pe grilă și au predat supraveghetorului cele două foi. Acești studenți erau grupul nostru de control. Din moment ce nu li se dăduseră în niciun fel variantele corecte, ei nu avuseseră nicio posibilitate să trișeze. În medie, ei au răspuns corect la 32,6 din cele cincizeci de întrebări.

Ce predicții aveți în ceea ce-i privește pe participanții la experimentul nostru? Dat fiind că participanții din situația de control au rezolvat corect, în medie, 32,6 întrebări, la câte întrebări credeți că au pretins să fi răspuns corect participanții din celelalte trei situații?

Situația 1	Control	= 32,6 ____________.
Situația 2	Autocorectare	= ____________.
Situația 3	Autocorectare + distrugerea foilor	= ____________.
Situația 4	Autocorectare + distrugerea foilor + autoservire din borcanul cu bani	= ____________.

Ce s-a întâmplat în cazul celui de-al doilea grup? Și studenții de aici au răspuns la întrebări. Dar, de data aceasta, când și-au trecut răspunsurile pe foaia de grilă, ei puteau vedea care sunt variantele corecte. Își vor uita ei onestitatea, pentru un plus de 10 cenți pe întrebare? Din câte s-a vădit în final, acest grup a rezolvat în medie 36,2 întrebări. Studenții de aici erau mai deștepți decât cei din grupul nostru de control? Greu de crezut. Nici pe departe: noi îi prinseserăm în plasa unui pic de înșelătorie.

Dar cel de-al treilea grup? De data aceasta, noi am supralicitat. Studenții nu doar că puteau vedea răspunsurile corecte, dar li se cerea și să-și distrugă foile de lucru. Au mușcat

momeala? Da, într-adevăr. În medie, ei au rezolvat corect 35,9 întrebări – mai multe decât participanții din grupul de control și aproape la fel ca participanții din al doilea grup (cei care nu și-au distrus grilele).

În sfârșit, au venit și studenții cărora li se spusese să-și distrugă nu numai foile de lucru, ci și grilele – apoi să-și vâre mâna în borcanul cu bani și să scoată de acolo cât considerau ei că li se cuvine. Ca niște îngerași cuminți, ei s-au conformat: și-au tocat foile de hârtie, și-au băgat mâna în borcan și și-au scos bănuții. Partea proastă e că acești îngeri aveau fețe murdare: pretențiile lor au însumat cifra medie de 36,1 răspunsuri corecte – destul de mult peste media de 32,6 a grupului nostru de control, dar, în principiu, cam tot atât cât celelalte două grupuri care avuseseră posibilitatea să trișeze.

Ce am aflat noi din acest experiment? Prima concluzie este că, atunci când li se dă ocazia, mulți oameni cinstiți vor trișa. În fapt, decât să descoperim că vreo câteva mere putrede au înclinat balanța mediilor, am constatat mai degrabă că majoritatea oamenilor au trișat, și că au trișat doar un pic.* Și înainte să dați vina pe aerul elitist de la Școala Superioară de Afaceri Harvard pentru această lipsă de onestitate, trebuie să adaug că am desfășurat experimente similare la MIT, la Princeton, la UCLA și la Yale, cu rezultate similare.

A doua concluzie, ceva mai contraintuitivă decât prima, a fost încă și mai uluitoare: odată tentați să înșele, participanții n-au părut să fie influențați de riscul că vor fi prinși, în măsura la care ne-am fi așteptat. Când studenților li s-a dat prilejul să trișeze fără a-și putea distruge hârtiile, numărul răspunsurilor corecte a crescut în medie de la 32,6 la 36,2. Dar, când li s-a oferit posibilitatea să-și distrugă și hârtiile – deci să-și ascundă

* Repartiția numărului de întrebări rezolvate corect a rămas aceeași în toate cele patru situații, dar cu o deplasare a mediei atunci când participanții puteau să trișeze (n.a.).

iremediabil delictul –, ei nu și-au împins mai departe lipsa de onestitate. Trișeria lor a rămas cam la același nivel. Aceasta înseamnă că, și atunci când nu există nicio șansă să fim prinși cu ocaua mică, totuși nu sărim calul până la hoție nebunească.

Atunci când studenții au putut să-și distrugă ambele hârtii, să bage mâna în borcan și să-și vadă de drum cu banii în buzunar, cu toții ar fi putut să pretindă că au răspuns corect la toate întrebările sau ar fi putut să ia mai multe monede (în borcan erau cam o sută de dolari). Dar niciunul n-a făcut-o. De ce? I-a ținut ceva pe loc – ceva din forul lor interior. Dar ce anume? Chiar așa, ce este cinstea?

La această întrebare, Adam Smith, marele gânditor economic, avea un răspuns pe cinste (ca să zic așa): „Natura, când l-a plămădit pe om, l-a înzestrat cu o dorință firească de-a se face plăcut și de-a nu-i supăra pe semenii săi. Ea l-a învățat să aibă mulțumire din părerea lor binevoitoare și să-i fie nesuferit când ei îl privesc ponciș".

Mai departe, Smith adăuga: „La cei mai mulți oameni, izbânda... aproape întotdeauna se bizuie pe aprobarea și buna părere a vecinilor și a egalilor lor; iar acestea prea rareori se pot obține fără o purtare îndeajuns de cumsecade. Vechea zicală, așadar, care spune că întotdeauna calea cea mai bună este cinstea, rămâne, în asemenea situații, aproape fără excepție adevărată".

Iar asta sună ca o explicație plauzibilă pentru Era Industrială; la fel de echilibrată și armonioasă ca un set de greutăți pentru cântar și ca niște roți dințate perfect angrenate. Oricât de optimistă ar putea părea această viziune, teoria lui Smith avea totuși un corolar ceva mai întunecat: câtă vreme oamenii fac o analiză cost–beneficiu în ceea ce privește cinstea,

la fel pot proceda și în scopul de-a fi necinstiți. Conform acestei perspective, indivizii sunt onești numai în măsura în care le convine (incluzând aici și dorința de-a le fi pe plac altora).

Deciziile privind cinstea sau necinstea să fie deci bazate pe aceeași analiză cost–beneficiu la care recurgem pentru a ne hotărî între modele de mașini, soiuri de brânză și calculatoare? Eu nu cred că așa stau lucrurile. Mai întâi de toate, vă puteți închipui cum un prieten vă explică analiza cost–beneficiu pe care a făcut-o când și-a cumpărat noul lui laptop? Bineînțeles că da. Dar vi-l puteți imagina pe același prieten împărtășindu-vă analiza lui cost–beneficiu pentru decizia de-a fura un laptop? Bineînțeles că nu – mă rog, mai puțin în cazul în care acel amic e hoț profesionist. Mai degrabă, eu înclin să fiu de acord cu cei care spun (de la Platon încoace) că cinstea e un lucru mult mai mare – un lucru considerat a fi o virtute morală în aproape toate societățile.

Sigmund Freud a explicat problema în felul următor: pe măsură ce creștem și ne maturizăm în societate, internalizăm virtuțile sociale. Această internalizare duce la dezvoltarea supraeului – a eului superior. În general, supraeul este satisfăcut atunci când respectăm etica societății și nefericit atunci când nu ne conformăm ei. Iată de ce oprim mașina la patru dimineața, într-o intersecție cu semaforul pe roșu, chiar dacă știm că nu e nimeni în jur; și iată de ce avem un sentiment de căldură în suflet când returnăm un portofel pierdut proprietarului de drept, chiar dacă identitatea noastră nu e nicicând dezvăluită. Actele de acest fel ne stimulează centrii din creier asociați cu răsplata – zonele denumite nucleus accumbens și nucleus caudate – și ne fac să ne simțim mulțumiți.

Dar, dacă cinstea este importantă pentru noi (într-un studiu recent asupra a 36 000 de liceeni din Statele Unite, 98 la sută din ei au declarat că este important să fii cinstit) și dacă cinstea

ne face să ne simțim bine, de ce suntem atât de frecvent necinstiți?

Uite cum sună părerea mea. Ideea de onestitate ni se pare importantă și vrem să fim onești. Problema e că aparatul nostru intern de monitorizare a cinstei se activează numai atunci când avem în vedere pungășii mai mari, cum ar fi să șterpelim o cutie întreagă de pixuri din debaraua de la serviciu. Pentru păcatele mai puțin însemnate, cum ar fi să luăm un singur pix ori două, nici măcar nu stăm să ne gândim cum s-ar reflecta acest gest asupra cinstei noastre, deci supraeul nostru rămâne adormit.

Fără ajutorul și monitorizarea supraeului nostru, unica apărare de care dispunem împotriva acestui gen de infracțiune este o analiză rațională cost–beneficiu. Dar cine va sta să cântărească în mod conștient avantajele șterpelitului unui prosop din camera de la hotel, comparativ cu cât ne costă dacă suntem prinși? Cine va sta să analizeze costurile și beneficiile adăugării câtorva chitanțe la situația de decont? Așa cum am văzut în experimentul de la Harvard, analiza cost–beneficiu, și în particular probabilitatea de-a fi prins, nu pare să aibă prea mare influență asupra necinstei.

Așa se învârte roata lumii. E aproape imposibil să deschizi un ziar și să nu vezi ceva despre un act de necinste sau de înșelăciune. Ne uităm cum companiile emitente de cărți de credit își jupoaie clienții cu majorări nerușinate ale dobânzilor; cum companiile aeriene plonjează în hăurile falimentului și apoi sună goarna după guvernul federal să vină și să le scoată din bucluc – ba nu numai pe ele, ci și fondurile lor de pensii insuficient finanțate; și cum școlile apără prezența automatelor de băuturi răcoritoare în incinta instituțiilor de învățământ și a campusurilor (adunând astfel milioane de dolari de la

producătorii acestor băuturi), cu toate că știu prea bine că băuturile cu conținut de zahăr îi împing pe copii spre hiperactivitate și obezitate. Sistemul de impozitare este un adevărat festival de erodare a eticii, așa cum arată, cu claritate și talent, reporterul David Cay Johnston de la *New York Times*, în cartea apărută în 2005 sub titlul *Perfectly Legal: The Covert Campaign to Rig Our Tax System to Benefit the Super Rich — and Cheat Everybody Else* (*Perfect legal: campania mascată de manipulare a sistemului nostru fiscal pentru profitul celor bogați – și pentru a-i frige pe toți ceilalți*).

Împotriva tuturor acestor lucruri, societatea, prin intermediul statului de drept, se luptă să riposteze, cel puțin într-o oarecare măsură. Legea Sarbanes-Oxley din 2002 (care le impune conducătorilor executivi ai societăților pe acțiuni tranzacționate pe piețele de capital să-și asume răspunderea personală, prin semnătură, pentru situațiile financiar-contabile și de audit ale firmei) a fost introdusă pentru a preîntâmpina pe viitor calamități de felul scandalului Enron. Congresul a introdus de asemenea și restricții asupra inițiativelor de „alocare bugetară" (mai concret, asupra cheltuielilor cu iz de mită electorală pe care politicienii le introduc în cadrul propunerilor legislative de anvergură federală). Comisia pentru Bursă și Valori Mobiliare a impus chiar cerințe suplimentare de informare publică asupra remunerării și privilegiilor acordate factorilor de decizie managerială – așa încât, atunci când vedem o limuzină de-aceea cât toată strada, care nu se mai termină, având pe bancheta din spate un director de top Fortune 500, știm cu destulă certitudine cât încasează căpetenia corporatistă dinăuntru.

Dar pot măsurile exterioare de acest fel să astupe realmente toate găurile legislative și să prevină necinstea? Unii detractori spun că nu. Să luăm, de exemplu, reformele de conduită etică

din cadrul Congresului. Legea le interzice lobbyștilor să le ofere mese gratis congresmenilor și aghiotanților lor la evenimente „cu largă participare". Deci ce-au făcut lobbyștii? I-au invitat pe congresmeni la prânzuri cu liste „restrânse" de invitați, ocolind astfel regula. Asemănător, noile legi le interzic lobbyștilor să-i transporte pe congresmeni în aparate de zbor „cu aripi fixe". Drept care, hei, nu mă luați și pe mine cu elicopterul?

Cea mai haioasă nouă lege despre care-am auzit până acum este cea numită „regula scobitorii". Aceasta arată că, deși lobbyștii nu mai au voie să le ofere congresmenilor tratații pentru care aceștia trebuie să se așeze la masă, ei pot în continuare să-i servească cu orice alimente (aperitive, probabil) pe care legiuitorii, stând în picioare, le pot vârî în gură folosindu-se de degete sau de o scobitoare.

Credeți că asta le-a schimbat planurile celor din industria fructelor de mare, care organizaseră un dineu cu paste și stridii pentru legiuitorii de la Washington (eveniment botezat, ați ghicit, „Lumea e o scoică – a ta")? Bineînțeles că nu. Lobbyștii au renunțat, într-adevăr, la felul cu paste (complicat de mâncat cu o scobitoare), dar i-au hrănit foarte bine pe congresmeni cu stridii proaspete și deschise pe loc (și pe care legiuitorii le-au hăpăit stând în picioare).[19]

Despre legea Sarbanes-Oxley s-a mai spus și că ar fi lipsită de eficacitate. Unii o critică drept rigidă și neînduplecată, dar cel mai gălăgios val de contestare vine din partea celor care-o socotesc ambiguă, inconsecventă, ineficientă și revoltător de costisitoare (mai ales pentru firmele mici). „N-a eliminat corupția, susținea William A. Niskanen, președintele Institutului Cato, doar a obligat companiile să facă tot soiul de jonglerii."

Cam asta ar fi de spus despre obligarea oamenilor să fie cinstiți, prin mijloace de constrângere din afară. În unele

cazuri, poate că funcționează, dar nu și în altele. Oare nu s-ar putea găsi un mod mai bun de-a curma necinstea?

Înainte de-a încerca măcar să răspund la această întrebare, dați-mi voie să vă descriu un experiment desfășurat de noi și care este deosebit de grăitor. Acum câțiva ani, eu, Nina și On am reunit un grup de participanți într-un laborator de la UCLA și le-am cerut să dea un test simplu de matematică. Acesta consta în 20 de probleme banale: pentru fiecare, participanții trebuiau să găsească două numere care adunate dădeau 10 (vezi tabelul). Subiecții aveau la dispoziție cinci minute ca să rezolve cât de multe probleme puteau, după care participau la o loterie. În cazul în care câștigau la loterie, primeau câte zece dolari pentru fiecare problemă rezolvată.

La fel ca în cazul experimentului de la Școala Superioară Harvard, unii dintre participanți i-au înmânat direct hârtiile de test supraveghetorului. Aceștia au format grupul nostru de control. Ceilalți participanți au scris pe altă foaie de hârtie numărul problemelor rezolvate corect, după care au aruncat foaia de lucru originală. Aceștia, evident, erau cei care aveau ocazia de-a trișa. Deci, oferindu-le această ocazie, participanții noștri au trișat? Cum probabil bănuiți, da, au făcut-o (dar, bineînțeles, numai puțin).

UITAȚI-VĂ LA CEAS, NOTAȚI-VĂ ORA ȘI ÎNCEPEȚI SĂ CĂUTAȚI ÎN TABELUL DE MAI JOS DOUĂ NUMERE CARE ADUNATE DAU EXACT 10. CÂT TIMP V-A LUAT?

1,69	1,82	2,91
4,67	4,81	3,05
5,82	5,06	4,28
6,36	5,19	4,57

Până aici nu v-am spus nimic nou. Dar cheia acestui experiment a fost ceea ce l-a precedat. Când participanții au intrat în laborator pentru testare, unora dintre ei le-am cerut să scrie pe hârtie numele a zece cărți pe care le-au citit în liceu. Celorlalți li s-a cerut să scrie cât de multe își aminteau din cele zece porunci biblice.* După ce au terminat cu această parte a experimentului, i-am rugat să continue cu numerele din tabel.

Semnificația acestei situații experimentale era că unii dintre participanți au fost tentați să trișeze după ce și-au amintit zece cărți citite în liceu, iar alții au fost ispitiți să înșele după rememorarea celor zece porunci. Care din ei credeți că au trișat mai mult?

Când *nu* era posibil să trișezi, participanții noștri au rezolvat în medie 3,1 probleme.**

Când era posibil să trișezi, grupul care și-a amintit zece cărți citite în liceu a obținut un scor mediu de 4,1 probleme rezolvate (deci cu 33 la sută mai mult decât cei care nu putuseră să trișeze).

Marea întrebare este însă ce s-a întâmplat cu celălalt grup – cu studenții care au scris mai întâi cele zece porunci, au dat testul, după care și-au rupt foile de lucru. Aceasta era echipa de urmărit, cum spun comentatorii de emisiuni sportive. Vor trișa ei – sau cele zece porunci vor avea un efect asupra integrității lor morale? Rezultatul ne-a surprins până și pe noi: studenții cărora li se ceruse să scrie cele zece porunci divine nu au

---

* Voi știți care sunt cele zece porunci biblice? Dacă vreți să vă verificați cunoștințele, scrieți-le acum pe hârtie și comparați rezultatul cu lista anexată la sfârșitul acestui capitol. Ca să fiți siguri că le-ați reținut corect, nu vă mulțumiți doar să le spuneți în minte, scrieți-le pe hârtie (n.a.).

** Pot cele zece porunci să crească scorul la matematică pentru cineva? Am folosit aceleași două exerciții de memorie cu situația de control, pentru a testa această premisă. Performanța în situația de control a fost aceeași, indiferent de tipul exercițiului de memorie. Prin urmare, poruncile divine nu îmbunătățesc performanța în materie de probleme matematice (n.a.).

trișat deloc. Scorul lor mediu a fost de trei răspunsuri corecte – cam același cu al grupului care n-avusese posibilitatea să trișeze și cu un răspuns corect mai puțin decât media celor ce putuseră să trișeze și li se ceruse să-și aducă aminte titluri de cărți.

Mergând spre casă în seara aceea, am început să mă gândesc la ceea ce tocmai se întâmplase. Grupul care înșirase zece cărți a trișat. Nu mult, desigur – doar până la punctul în care mecanismul lor intern de recompensare (nucleus accumbens și supraeul) intrase în funcțiune și-i răsplătise pentru faptul de-a se fi oprit din înșelătorie.

Dar ce miracol înfăptuiseră cele zece porunci! Nici măcar nu le reamintiserăm participanților noștri în ce constau cele zece porunci – îi rugaserăm doar să le rememoreze (și aproape niciunul nu reușise să și le amintească pe toate zece). Speram ca exercițiul acesta să le evoce în forul interior ideea de cinste. Și a fost clar că exact acest lucru s-a întâmplat. Bine, ne-am zis noi, și-atunci care-i învățătura crucială, în toată povestea asta? Ne-au mai trebuit câteva săptămâni ca să ajungem la unele concluzii.

În primul rând, poate că ar fi o idee să aducem Biblia înapoi în viața publică. Dacă nu vrem decât să reducem necinstea, s-ar putea să nu fie chiar o idee hazardată. Da, dar pe de altă parte, unii oameni ar putea să obiecteze, pe motiv că Biblia implică subscrierea la o anumită religie sau chiar numai că amestecă religiosul cu ceea ce este secular și comercial. Dar poate că un jurământ de altă natură ar aduce rezultate. Ceea ce m-a impresionat pe mine în mod deosebit, referitor la cele zece porunci, a fost că studenții care nu-și putuseră aminti decât una sau două au fost tot atât de influențați de ele ca și studenții care și le amintiseră pe aproape toate zece. Acest fapt denota că nu poruncile în sine încurajează cinstea, ci simpla contemplare a unui reper moral, de un fel sau altul.

Dacă așa stau lucrurile, atunci am putea folosi și repere din afara religiei, pentru a spori gradul general de onestitate. De pildă, ce părere aveți despre jurămintele profesionale pe care medicii, avocații și alții le depun, sau obișnuiau să le depună, la intrarea în branșă? Oare ele n-ar putea îndeplini acest rol?

Cuvântul *profesiune* vine din latinescul *professus*, care înseamnă „afirmat în public". Profesiunile și-au avut punctul de plecare în religie, cu multă vreme în urmă, iar de acolo au ajuns în medicină și în drept. Cei care stăpâneau cunoașterea ezoterică, se spunea pe atunci, nu numai că dețineau un monopol asupra punerii în practică a acelor cunoștințe, dar aveau și obligația să-și folosească puterea chibzuit și onest. Jurământul rostit și, adesea, scris de practicienii unei profesii era un mod de a le reaminti că trebuie să-și controleze purtarea și, în același timp, le oferea un ansamblu de reguli ce trebuiau urmate în îndeplinirea îndatoririlor profesiei lor.

Aceste jurăminte au dăinuit multă vreme. Apoi însă, prin anii 1960, a apărut un curent puternic de opinie împotriva normării interioare a profesiunilor. Acestea sunt organizații elitiste, susțineau adepții mișcării de desființare a regularizării interne, și trebuie să fie aduse la lumina zilei. Pentru branșa juriștilor, aceasta a însemnat mai multe rezumate de dosar scrise în proză banală și pe înțelesul oricui, camere de luat vederi în sălile de judecată și publicitate. Măsuri similare împotriva elitismului s-au aplicat și în medicină, și în domeniul bancar, precum și în alte profesii. Multe dintre ele se prea poate să fi fost utile, dar ceva s-a pierdut, când breslele și-au năruit ordinea anterioară. Profesionalismul strict a fost înlocuit de flexibilitate, de apreciere individuală, de legile comerțului și de dorința de îmbogățire, iar cu odată el a dispărut și temelia solidă de norme etice și valori pe care profesiunile fuseseră clădite.

Un studiu desfășurat de baroul din California în anii 1990, de pildă, a condus la concluzia că avocații din acest stat sunt preponderent dezgustați de declinul pe care simțul onoarei l-a înregistrat în munca lor și „profund pesimiști" în legătură cu situația profesiunii dreptului. Două treimi au spus că avocații din ziua de azi „își compromit profesionalismul ca urmare a presiunilor economice". Aproape 80 la sută au spus că baroul „nu îi pedepsește adecvat pe avocații care încalcă normele etice". Jumătate au spus că nu s-ar mai face avocați, dacă ar fi s-o ia de la capăt.[20]

Un studiu comparabil efectuat de comisia de analiză a profesionalismului judiciar din Maryland a constatat o stare similară de amărăciune printre avocații acestui stat. După avocații din Maryland, profesiunea lor a degenerat atât de mult, încât ei „sunt adesea nervoși, irascibili, certăreți și aroganți" sau „detașați, retrași, preocupați sau cu atenția în altă parte". Când avocații din Virginia au fost întrebați dacă tot mai numeroasele probleme legate de lipsa de profesionalism pot fi atribuite „câtorva uscături care compromit pădurea" sau unei tendințe la scară amplă, în număr copleșitor de mare ei au declarat că este o problemă generalizată.[21]

Avocații din Florida au primit cele mai proaste calificative.[22] În anul 2003, baroul din Florida a raportat că „o minoritate substanțială" a avocaților erau „ahtiați după bani, prea abili, șmecheri, alunecoși, nedemni de încredere; cu prea puțină considerație față de adevăr sau corectitudine, dispuși să distorsioneze, să manipuleze și să ascundă fapte pentru a câștiga; aroganți, condescendenți și abuzivi". De asemenea, erau „înfumurați și grețoși". Ce altceva aș mai putea eu să adaug?!

Profesiunea medicală își are și ea criticii ei. Aceștia vorbesc despre doctori care fac operații nu neapărat necesare și alte proceduri, doar ca să-și majoreze profiturile; care își trimit

pacienții pentru analize la laboratoare de unde ei, medicii, primesc „stimulente"; și care înclină spre investigații efectuate cu o aparatură medicală pe care se întâmplă s-o posede chiar ei. Și ce să mai zicem despre influența industriei farmaceutice? Un amic de-al meu spunea că a așteptat, recent, o oră întreagă ca să intre la medicul lui. În tot acest timp, patru reprezentanți ai unor companii farmaceutice s-au peridnat prin cabinetul medicului ca la ei acasă.

Ai putea privi aproape la orice grup profesional și ai să vezi semnele unor probleme similare. Ce ziceți de Asociația Geologilor din Industria Petrolului, spre exemplu? Când spun „petrogeolog", mie îmi vine în minte imaginea unui fel de Indiana Jones, mai interesat să dezbată chestiunea șisturilor din Jurasic și a depunerilor aluvionare din delte, decât să adune un ban la teșcherea. Dar ia să scormonim mai adânc și vom da negreșit de murdărie. „Există acte de conduită imorală care au loc la o scară mult mai mare decât ar îndrăzni măcar să creadă cei mai mulți dintre noi", le scria confraților săi o membră a acestei asociații.[23]

Îți vine să exclami: pentru Dumnezeu, ce fel de necinste ar putea face ravagii printre petrogeologi?! Din câte se pare, aspecte cum ar fi folosirea unor date seismice și digitale obținute pe sub mână; furtul de hărți și materiale; și exagerarea potențialului de exploatare a anumitor zăcăminte de petrol, acolo unde se are în vedere o investiție sau vânzarea unui teren. „Cel mai adesea, infracțiunea este o informație sub forma a numeroase nuanțe de gri mai degrabă, decât în alb și negru", remarca un petrogeolog.

Dar haideți să ne aducem aminte că geologii din domeniul petrolier nu sunt singurii. Acest declin al profesionalismului are loc peste tot. Dacă vreți mai multe dovezi, gândiți-vă la dezbaterea din domeniul eticienilor profesioniști, care sunt

chemați mai des ca niciodată să depună mărturie în cadrul audierilor publice și al proceselor de la tribunal, în care o parte sau alta din cadrul diferendului îi pot angaja ca să analizeze chestiuni cum ar fi tratamentul la care a fost supus un pacient sau drepturile fetușilor nenăscuți. Sunt ei tentați să încline uneori balanța în favoarea celui care-i plătește mai bine? Din câte se pare, da. „Competența morală, o problemă în etica profesională a eticienilor profesioniști" este titlul unui articol care a apărut într-o publicație de specialitate.[24] Precum spuneam, semnele degradării se văd peste tot.

Ce se poate face? Să zicem că, în loc să invocăm cele zece porunci biblice, ne-am lua obiceiul să ne semnăm pe o declarație civilă – similară unui jurământ profesional – care să ne reamintească de angajamentul că vom fi cinstiți. Un jurământ simplu ar avea vreo înrâurire care să se materializeze practic, așa cum am văzut că au contat cele zece porunci? Trebuia să aflăm – de unde și următorul nostru experiment.

Încă o dată ne-am adunat grupurile de subiecți, acum însă la MIT. În acest studiu, primii participanți au rezolvat testul nostru de calcul matematic și i-au înmânat răspunsurile supraveghetorului de la catedră (care a numărat câte soluții corecte aveau și le-a dat suma de bani corespunzătoare). Al doilea grup a dat și el testul, dar participanților din această situație li s-a spus să-și împăturească foaia cu răspunsuri, s-o țină la ei și să-i spună supraveghetorului câte probleme au rezolvat corect. Supraveghetorul i-a plătit în consecință și ei și-au văzut de drum.

Aspectul inedit al acestui experiment avea legătură cu cel de-al treilea grup. Înainte să înceapă, participanților li s-a cerut să se semneze, pe foaia de răspuns, sub următoarea declarație: „Înțeleg că acest studiu intră sub incidența codului onoarei de

la MIT". După ce au semnat declarația, ei au continuat cu testul. Odată încheiat timpul alocat, ei și-au băgat în buzunar foaia cu răspunsuri, s-au dus la catedră, i-au spus supraveghetorului câte soluții corecte au găsit și au fost plătiți în consecință.

Care au fost rezultatele? În situația de control, în care nu se putea trișa, participanții au rezolvat în medie trei probleme. În a doua situație, în care participanții puteau să-și bage în buzunar răspunsurile și gata, media a fost de 5,5 probleme rezolvate. Remarcabilă a fost cea de-a treia situație, în care participanții păstrau de asemenea foaia cu răspunsuri, dar semnaseră și declarația de respectare a codului onoarei. În acest caz, ei au rezolvat, în medie, trei probleme – exact același număr ca grupul de control. Acest deznodământ era similar rezultatelor pe care le obținuserăm cu cele zece porunci din Vechiul Testament. Iată un efect năucitor al semnării unei declarații privind codul onoarei – mai ales dacă ținem seama de faptul că MIT nici nu are așa ceva.

Așadar, am aflat că studenții trișează atunci când li se oferă prilejul, dar nu chiar într-atât cât ar putea. Mai mult, din clipa în care încep să se gândească la cinste – indiferent că o fac prin reamintirea celor zece porunci biblice sau prin semnarea unei declarații foarte simple –, ei se opresc cu totul din înșelăciune. Cu alte cuvinte, atunci când suntem la mare depărtare de orice repere ale reflecției morale, avem tendința să călcăm strâmb – să fim necinstiți. Dar, dacă ni se reamintește despre moralitate în momentul când suntem ispitiți, atunci e mult mai probabil să rămânem cinstiți.

În prezent, mai multe barouri ale statelor americane și organizații profesionale se luptă din răsputeri să-și întărească propriile norme deontologice. Unele cer sporirea numărului de cursuri din instituțiile de studii superioare, iar altele cer

revizuirea și înnoirea materiei studiate la orele de etică. În cadrul profesiunii dreptului, judecătorul Dennis M. Sweeney din Howard, statul Maryland, și-a publicat propria carte, intitulată *Principii directoare pentru conduita avocaților în instanță,* în care nota: „Majoritatea regulilor, la fel ca acestea de față, nu sunt altceva decât ceea ce mamele noastre ar spune că se cuvine să facă un om politicos și bine-crescut – indiferent că e bărbat sau femeie. Din moment ce, date fiind celelalte responsabilități importante pe care le au, mamele noastre (și ale voastre) nu pot fi în toate sălile de judecată din stat, eu vă ofer aceste reguli".

Vor funcționa măsurile generale de acest fel? Să nu uităm că avocații chiar depun un jurământ atunci când sunt primiți în barou, așa cum și medicii depun un jurământ când intră în branșa lor profesională. Dar ocazionala pronunțare a unor jurăminte și ocazionala semnare a declarațiilor de conformare la reguli nu sunt suficiente. Așa cum am văzut clar din experimentele noastre, jurămintele și regulile trebuie să ne revină în minte chiar înainte de tentație sau în timpul ei. Mai mult, nici timpul nu ne ajută, ba dimpotrivă, atunci când încercăm să curmăm această problemă. Cum spuneam în capitolul 4, când normele sociale se ciocnesc de normele pieței, primele sunt încălcate și date uitării, iar celelalte rămân. Chiar dacă analogia nu este exactă, onestitatea ne dă o lecție înrudită: odată ce etica profesională (normele sociale) au luat-o la vale, nu va fi deloc ușor să le aducem înapoi.

Ceea ce nu înseamnă că n-ar trebui să încercăm. De ce este cinstea atât de importantă? În primul rând, să nu uităm că Statele Unite dețin o poziție de putere economică în lumea de azi, parțial pentru că sunt (sau sunt percepute ca fiind) una dintre cele mai cinstite țări din lume, din punctul de vedere al standardelor sale de guvernanță corporatistă.

În anul 2006, Statele Unite s-au plasat pe al douăzecilea loc din lume la integritate, conform unui sondaj de opinie (Finlanda a fost pe primul loc, iar Haiti pe ultimul, 163). Pe această bază, eu aș avea bănuiala că oamenii care fac afaceri cu Statele Unite consideră, în general, că aici pot obține niște condiții corecte. Dar miezul problemei este acela că Statele Unite ocupaseră un loc mult mai bun, al paisprezecelea, în anul 2000, înainte ca valul de scandaluri corporatiste să transforme paginile economice din ziarele americane în niște aviziere de poliție.[25] Cu alte cuvinte, coborâm pe această pantă alunecoasă, și nu urcăm, ceea ce ne poate costa enorm pe termen lung.

Adam Smith ne-a adus aminte că cinstea este cu-adevărat cea mai bună politică, mai ales în afaceri. Ca să vă faceți o idee despre cealaltă fațetă a acestei conștientizări – partea negativă, într-o societate unde nu există încredere – puteți arunca o privire spre câteva țări. În China, cuvântul cuiva dintr-o regiune a țării rareori face două parale într-o altă regiune. America Latină e plină de carteluri administrate în familie, care le acordă împrumuturi rudelor din clan (și nu închid robinetul creditării când debitorii încep să nu-și mai plătească datoriile). Iranul este alt exemplu de țară unde domnește neîncrederea. Un student iranian de la MIT mi-a spus că, în lumea afacerilor din țara lui, lipsește platforma de încredere. Din această cauză, nimeni nu plătește în avans, nimeni nu oferă credit, nimeni nu-i dispus să-și asume riscuri. Patronii trebuie să-și angajeze numai oameni din propriile familii, unde mai există cât de cât un grad de încredere. V-ar plăcea să trăiți într-o astfel de lume? Fiți atenți, căci, fără onestitate, s-ar putea să ajungem acolo mai repede decât vă imaginați.

Ce putem face pentru ca țara noastră să rămână cinstită? Eventual, putem citi Biblia, Coranul și orice altceva ne reflectă

valorile. Putem revigora standardele profesionale. Ne putem semna în josul unor angajamente că vom acționa onorabil. O altă cale ar fi să recunoaștem, mai întâi, că, atunci când ne trezim în situații unde avantajul nostru financiar personal vine în opoziție cu normele noastre morale, suntem capabili să „strâmbăm" realitatea, s-o vedem în niște termeni compatibili cu interesul nostru egoist și să devenim necinstiți. Care ar fi atunci soluția? Dacă ne recunoaștem această slăbiciune, putem încerca să evităm asemenea situații, de la bun început. Le putem interzice medicilor să comande analize care le aduc lor foloase financiare; le putem interzice contabililor și auditorilor să dea consultanță de verificare companiilor unde sunt angajați; îi putem opri pe membrii Congresului să-și stabilească singuri salariile și așa mai departe.

Dar nu aici se sfârșește problema necinstei. În capitolul următor, respectiv capitolul 12, voi mai oferi câteva sugestii referitoare la lipsa de onestitate și alte câteva constatări privind modul cum ne putem lupta cu ea.

ANEXĂ LA CAPITOLUL 11

Cele zece porunci

Eu sunt Domnul Dumnezeul tău; să nu ai alți dumnezei afară de Mine.
Să nu iei în deşert numele Domnului Dumnezeului tău.
Adu-ți aminte de ziua de odihnă, ca s-o sfințești.
Cinsteşte pe tatăl tău şi pe mama ta.
Să nu ucizi.
Să nu preacurvești.
Să nu furi.

Să nu ridici mărturii mincinoase împotriva aproapelui tău!
Să nu pofteşti la femeia aproapelui tău!
Să nu doreşti nimic din cele ce sunt ale aproapelui tău!

12 | Contextul caracterului nostru. Partea a II-a

De ce suntem mai cinstiți atunci când avem de-a face cu bani în numerar

Multe dintre căminele de la MIT au spații comune, unde găsești o mare varietate de frigidere, folosite de studenții din camerele aflate în apropiere. Într-o dimineață pe la unsprezece, când majoritatea studenților sunt la cursuri, eu m-am strecurat în cămine și, etaj după etaj, am pornit la vânătoare de frigidere.

Cum vedeam un frigider la comun, cum tăbăram pe el. Aruncând priviri furișe în jur, deschideam ușa, strecuram înăuntru un bax cu șase cutii de Coca-Cola și-mi luam urgent tălpășița. Ajuns la o distanță sigură, mă opream și-mi notam ora, precum și locul de amplasare pentru frigiderul în care-mi depusesem cutiile de Cola.

Pe parcursul următoarelor zile, m-am întors ca să-mi verific „depunerile". Am ținut un jurnal cu numărul celor rămase în frigider. Precum probabil vă așteptați, durata de viață pe raft a unei cutii de Coca-Cola într-un cămin studențesc nu e prea lungă. Într-un răstimp de 72 de ore, dispăruseră toate. Dar nu de fiecare dată lăsasem cutii de Cola în urma mea. În câteva dintre frigidere, așezasem o farfurie cu șase bancnote de un dolar. Oare banii vor dispărea mai repede decât cutiile de Coca-Cola?

Înainte de-a răspunde la această întrebare, dați-mi voie să vă pun eu una. Să zicem că ești bărbat și te sună soția la serviciu. Fetița voastră are nevoie de un creion cu mină roșie, pentru a doua zi la grădiniță. „N-ai putea să aduci tu unul acasă?" Cât de ușor ți-ar veni să iei de la serviciu un creion roșu, pentru fiica ta? Foarte ușor? Oarecum penibil? Absolut penibil?

Hai să vă mai pun o întrebare. Să zicem că nu există creioane roșii la tine la serviciu, dar poți cumpăra unul din papetăria de la parter, cu zece cenți. Casierul departamentului tău și-a lăsat însă deschisă caseta cu bani în numerar pentru deconturi, el e plecat nu știu pe unde și nu e nimeni altcineva în jur. Ai lua 10 cenți din casetă pentru creionul roșu? Să zicem că nu ai bani gheață la tine, deci îți trebuie neapărat cei zece cenți. Ți s-ar părea că nu-i mare scofală să-i iei? Că oricine ar face la fel?

Eu nu știu voi cum sunteți, dar mie, deși mi s-ar părea relativ ușor să bag în buzunar un creion roșu de la serviciu, mi-ar fi teribil de greu să iau bani în numerar. (Norocul meu e că n-a trebuit să mă confrunt până acum cu această dilemă, fiindcă fata mea încă nu merge la grădiniță.)

După cum s-a văzut în final, și studenților de la MIT li s-a părut că e altă mâncare de pește, ca să zic așa, luatul banilor din farfurie. Așa cum spuneam, cutiile de Cola s-au evaporat în 72 de ore; n-a mai rămas nici măcar una, de sământă. Dar cu banii, ce diferență! Farfurioarele cu bancnote au rămas neatinse timp de 72 de ore, când am venit eu să le iau din frigider.

Deci ce se petrece aici?

Când ne uităm la lumea în care trăim, vom observa că mare parte din necinstea pe care o vedem în jur presupune înșelăciuni care, deși pot fi exprimate în valori bănești, se țin la

distanță de obiectele numite „bani". Companiile trișează cu practicile lor contabile; directorii trișează folosind opțiuni antedatate de cumpărare a acțiunilor firmei; lobbyştii trişează organizând petreceri pentru politicieni; companiile farmaceutice trișează trimițându-i pe medici cu nevestele lor în excursii de fițe. Evident, aceşti oameni nu trişează vârând nişte bancnote în buzunar (decât ocazional). Şi exact asta vreau să spun eu: e mult mai uşor să trişezi când nu pui mâna direct pe bani gheață.

Credeți că arhitecții prăbușirii companiei Enron – Kenneth Lay, Jeffrey Skilling şi Andrew Fastow – ar fi furat bani din poşetele unor femei în vârstă? Da, bine, sigur că au luat milioane de dolari de la o mulțime de bătrâne – dar din fonduri pentru pensie. Îi vedeți lovindu-le cu un ciomag, ca să le smulgă banii din mână? Poate că voi nu sunteți de acord, dar eu aş înclina să spun că nu.

Bine, deci ce anume ne lasă să trișăm, atunci când e vorba de alte obiecte decât bani în mână, și ce anume ne oprește, atunci când vedem în fața ochilor bani în numerar? Cum funcționează acest impuls irațional?

Dată fiind dibăcia cu care găsim motivații raționale micilor noastre dovezi de necinste, adeseori e foarte greu de obținut o imagine clară a modului cum obiectele de altă natură decât banii ne influențează înclinația spre trișerie. Când luăm un creion, de exemplu, am putea raționa cum că aceste consumabile de birou fac parte din retribuirea noastră globală sau că toată lumea mai șterpelește cât un creion, două. Am putea spune că luatul unei cutii de Cola dintr-un frigider comun, din când în când, nu-i nicio nenorocire, pentru că, la urma urmei, tuturor ni s-a întâmplat să ne dispară cutii de Cola în acest fel. Poate că Lay, Skilling şi Fastow s-au gândit că nu-i nicio

nenorocire să „falsifice" evidențele contabile de la Enron, din moment ce asta reprezenta doar o măsură temporară, de corectat după ce situația economică a firmei se va fi îmbunătățit. Parcă poți să știi ce-a fost în mintea lor?

Prin urmare, ca să ajungem la adevărata natură a necinstei, trebuia să ne imaginăm un experiment ingenios, în care obiectul supus tentației să nu permită decât prea puține scuze. Ne-am gândit îndelung. Să zicem că am folosi un jeton de poker. Nu era bancnotă sau monedă, dar nici vreun obiect cu propria istorie identitară, cum ar fi Coca-Cola sau un creion. Ne-ar ajuta oare să descifrăm mai în amănunt procesul înșelătoriei? Nu eram noi foarte siguri, dar părea o alegere rezonabilă, așa că, acum câțiva ani, eu, Nina și On am făcut o încercare.

Iată ce s-a întâmplat. Ne-am dus la studenții care se pregăteau să-și termine masa de prânz la cantina MIT și i-am întrerupt, întrebându-i dacă ar vrea să participe la un experiment cu durata de cinci minute. Tot ce aveau ei de făcut, le-am explicat noi, era să rezolve 20 de probleme aritmetice simple (să găsească două numere care adunate să dea 10). Iar la sfârșit, vor primi câte 50 de cenți pentru fiecare soluție corectă.

Experimentul a început la fel în fiecare caz, dar s-a terminat în trei moduri diferite. Când participanții din primul grup au terminat testarea, și-au dus foile de lucru la supraveghetor, acesta le-a adunat răspunsurile corecte și le-a plătit câte 50 de cenți pentru fiecare. Participanților din al doilea grup li s-a spus să-și rupă foile de lucru, să îndese bucățile de hârtie în buzunare sau în rucsac, iar apoi să-i spună supraveghetorului scorul obținut. Până aici, experimentul acesta era identic cu testele de onestitate descrise în capitolul 11.

Dar participanții din ultimul grup aveau ceva semnificativ diferit în instrucțiunile lor de lucru. Le-am spus și lor, ca în

cazul grupului precedent, să-și rupă foile și să-i comunice pur și simplu supraveghetorului câte soluții corecte au găsit. Dar, de data aceasta, supraveghetorul nu le mai dădea bani, ci câte un jeton de poker pentru fiecare problemă pe care ei pretindeau că au rezolvat-o. Studenții se duceau apoi într-o altă parte a încăperii, la distanță de vreo trei metri, unde un al doilea supraveghetor le schimba fiecare jeton cu suma de 50 de cenți.

Ați înțeles ce-am făcut, da? Introducerea jetonului de poker în cadrul tranzacției – un mijloc de plată extramonetar, fără valoare intrinsecă – va influența cinstea studenților? Jetonul de poker îi va face pe studenți să fie mai puțin cinstiți, la adunarea răspunsurilor corecte, decât studenții care au primit bani pe loc? Dacă da, cu cât mai puțin cinstiți?

Chiar și noi am fost surprinși de rezultate. Participanții din primul grup (care n-aveau cum să trișeze) au rezolvat în medie 3,5 probleme (ei au fost grupul nostru de control).

Participanții din al doilea grup, cei care și-au rupt hârtiile, au afirmat că rezolvaseră în medie 6,2 probleme. Dat fiind că putem presupune că acești studenți nu s-au deșteptat brusc la minte prin simpla distrugere a foilor de lucru, putem atribui înșelătoriei cele 2,7 întrebări suplimentare despre care ei au spus că le-au rezolvat corect.

Dar în materie de necinste cu tupeu, participanții din al treilea grup au pus bomboana pe colivă: ei nu erau cu nimic mai deștepți decât cele două grupuri precedente, dar au pretins să fi rezolvat în medie 9,4 probleme – cu 5,9 mai multe decât grupul de control și cu 3,2 mai multe decât grupul care doar și-a rupt foile de lucru.

Aceasta înseamnă că, atunci când li s-a dat ocazia să trișeze în împrejurări uzuale, studenții ne-au păcălit în medie cu 2,7 probleme chipurile rezolvate; când li s-a dat aceeași șansă de-a

trișa, dar cu un mijloc de plată nebănesc, înșelăciunea lor a crescut cu 5,9 – deci reaua lor credință a făcut mai mult decât să se dubleze. Ce mare diferență există între a înșela pentru bani și a înșela pentru ceva care mai are o etapă de parcurs până să se transforme în bani!

Dacă acest rezultat vă surprinde, gândiți-vă puțin la chestiunea următoare. Din cei 2 000 de participanți la studiile noastre pe tema cinstei (descrise în capitolul precedent, capitolul 11), numai patru au pretins vreodată să fi rezolvat toate problemele. Cu alte cuvinte, rata de „înșelăciune totală" a fost de patru la 2 000.*

Dar în experimentul în care am introdus mijlocul de plată non-monetar (jetonul de poker), 24 din cei 450 de participanți au trișat „până la capăt". Câți dintre acești 24 de trișori extremi s-au aflat în situația cu bani și câți în situația cu obiecte simbolice? Toți au fost în situația cu jeton (24 din 150 de studenți au trișat „până la capăt", ceea ce echivalează cu circa 320 de participanți dintr-un total de 2 000). Aceasta înseamnă că obiectele de altă natură decât banii nu numai că îi „eliberează" pe oameni din unele constrângeri morale, dar, pentru nu puțini dintre ei, gradul de eliberare a fost atât de mare, încât ei au trișat cât au putut de mult.

Acest grad de înșelăciune este indubitabil un lucru rău, dar ar fi putut să fie și mai rău. Să nu uităm că jetoanele din experimentele noastre au fost transformate în bani după doar câteva secunde. La cât s-ar fi ridicat gradul de necinste dacă transformarea dintr-un obiect non-monetar în bani ar fi durat câteva zile, câteva săptămâni sau câteva luni (cum se întâmplă,

* Teoretic, este posibil ca unii subiecți să fi rezolvat toate problemele. Dar, din moment ce nimeni din experimentele noastre n-a pretins să fi rezolvat 14, 15, 16, 17, 18 sau 19 probleme, probabilitatea ca patru dintre participanți să fi rezolvat 20 este foarte, foarte mică. Din acest motiv, noi bănuim că au trișat (n.a.).

de pildă, în cazul unui titlu de valoare cu opțiune)? Ar fi trișat și mai mulți oameni și într-un grad încă și mai mare?

Am aflat deci că, dacă li se dă ocazia, oamenii înșeală. Realmente ciudat este însă faptul că, celor mai mulți dintre noi, nici prin cap nu ne trece să ne așteptăm la așa ceva. Când i-am întrebat pe studenții dintr-un alt experiment dacă, după părerea lor, oamenii ar trișa mai mult pentru bani decât pentru obiecte, studenții au spus că nu, gradul de înșelăciune ar fi același. La urma urmei, suna explicația lor, jetoanele reprezentau și ele bani foarte reali – și au și fost preschimbate în bani după câteva clipe. Așadar, au prezis studenții întrebați de noi, participanții vor trata jetoanele la fel ca pe banii lichizi.

Total greșit! Ei nu și-au dat seama cât de repede putem găsi o motivație rațională pentru necinstea noastră, atunci când ar mai fi un pas de făcut până la banii concreți. Bineînțeles, la fel de orbi ca ei suntem și noi. Poate tocmai de aceea avem atâtea înșelăciuni. Poate tocmai de aceea, Jeff Skilling, Bernie Ebbers și tot acel regiment de manageri superiori care au fost condamnați în ultimii ani s-au lăsat pe ei înșiși și companiile lor să alunece pe panta necinstei.

Cu toții suntem vulnerabili la această slăbiciune, firește. Gândiți-vă la câtă înșelătorie se comite în domeniul asigurărilor. Estimările arată că, atunci când consumatorii solicită despăgubiri auto și pentru locuințe, pretențiile lor sunt „creativ" exagerate cu vreo 10 la sută. (Bineînțeles, de îndată ce tu raportezi o pierdere exagerată, societatea de asigurări îți majorează rata de plată la poliță, deci în final te alegi cu tanda pe manda.) Din nou, nu se poate spune că ar exista multe pretenții de daune care să fie flagrant exagerate, ci mici „ajustări", care să nu sară în ochi: cei care au pierdut un televizor cu diagonala de 27 de inchi declară că acesta ar fi avut 32 de inchi; cei care

aveau unul de 32 de inchi îl declară de 36 de inchi, și așa mai departe. Oamenii aceştia nu s-ar preta să fure nemijlocit bani de la societățile de asigurare (oricât de tentant ar putea fi acest lucru, uneori), dar raportarea a ceea ce nu mai posedă – și exagerarea cu puțin a dimensiunilor și valorii acelor obiecte – fac mai ușor de suportat povara morală.

Există și alte obiceiuri interesante. Ați auzit vreodată de „leapșa pe îmbrăcate"? Probabil că nu, din moment ce-i un termen pe care eu l-am inventat, dar stați că vi-l explic imediat. Înseamnă să cumperi un articol de îmbrăcăminte, să-l porţi o vreme, după care să-l returnezi la magazin într-o stare suficient de bună, încât cei de acolo să ți-l accepte, dar fără a-l mai putea vinde altcuiva. Când se pretează la o asemenea înșelătorie, consumatorii nu fură direct bani de la compania furnizoare; e ca un joc de-a leapșa, cu multe tranzacții neclare. Există însă cel puțin o consecință clară: industria vestimentară estimează că pierderile sale anuale din returnarea hainelor deja purtate se ridică la circa 16 miliarde de dolari (cam cât valoarea estimată a pierderilor anuale din spargeri de locuințe și furturi de automobile, luate la un loc).

Dar deconturile pentru cheltuieli în interes de serviciu? Când oamenii pleacă în deplasare de serviciu, se consideră că ei știu care sunt regulile pentru cheltuieli – dar și decontările de acest fel sunt la un pas depărtare, dacă nu chiar la mai mulți, de banii în numerar. În cadrul unui studiu, Nina și eu am constatat că nu toate cheltuielile sunt la fel, din punctul de vedere al capacității oamenilor de a le justifica drept cheltuieli de serviciu. Spre exemplu, să cumperi cadou unei domnișoare necunoscute și atrăgătoare o cană în valoare de cinci dolari părea în mod evident o încălcare a regulilor, dar să-i cumperi aceleiași necunoscute o băutură cu opt dolari, într-un bar, părea foarte ușor de justificat. Diferența nu consta în

prețul articolului cumpărat, nici în teama de-a nu fi prins, ci era dată de capacitatea individului de a-și justifica lui însuși cheltuiala respectivă ca utilizare legitimă a contului de cheltuieli.

Alte câteva investigații în ceea ce privește conturile de cheltuieli au dat la iveală mecanisme similare de raționalizare a impulsului. Într-un studiu am descoperit că, atunci când oamenii nu fac personal decontul, ci dau chitanțele unui asistent administrativ care să le depună la contabilitate, se simt cu un pas mai departe de actul necinstit, deci, ca atare, mai susceptibili să strecoare și chitanțe îndoielnice. În alt studiu, am descoperit că angajații care locuiesc la New York și călătoresc în interes de serviciu la San Francisco, de exemplu, sunt mai înclinați să treacă pe decont drept cheltuială de serviciu un cadou luat propriului copil, dacă l-au cumpărat pe aeroportul din San Francisco (sau în alt loc foarte departe de casă), decât dacă l-au cumpărat de pe aeroportul din New York sau în drum spre casă de la aeroport. Nimic din toate acestea nu are sens logic, dar când mijlocul de schimb nu este unul bănesc, capacitatea noastră de a plăsmui justificări raționale sporește nemăsurat.

Mi-am trăit și eu propria experiență cu necinstea acum câțiva ani. Cineva mi-a spart contul de pe Skype (un software foarte fain de telefonie online!) și mi-a încărcat contul PayPal (un sistem de plată online) cu câteva sute de dolari.

Nu cred că persoana care a făcut acest lucru era un infractor înrăit. Din punctul de vedere al unui infractor veritabil, pătrunderea în contul meu de pe Skype ar fi însemnat, mai mult ca sigur, o pierdere de vreme și o risipă inutilă de talent, pentru că, dacă această persoană era suficient de dibace încât să înfrângă Skype-ul, probabil că n-ar fi avut nicio problemă

să hăcuiască în Amazon, în Dell și eventual chiar într-un cont cu cărți de credit și să obțină mai multă valoare concretă pentru timpul consumat. Mai degrabă, îmi închipui că această persoană a fost un puști deștept, care s-a descurcat să intre fraudulos în contul meu de Skype și a profitat de această comunicare „gratis" ca să sune pe oricine voia să discute cu el, până ce eu am reușit să recapăt controlul asupra propriului cont. Foarte posibil, chiar, ca puștiului să i se fi părut o provocare la adresa abilităților lui de minitehnicus – ori poate că era un student căruia i-am dat cândva un calificativ prost și el s-a hotărât să mă tragă de urechi pe chestia asta.

Credeți că acest puști mi-ar fi băgat mâna în buzunar, ca să-mi fure portmoneul, chiar dacă ar fi știut cu siguranță că nu va fi nicicând prins? Poate că da, dar eu bănuiesc că nu. Existau câteva aspecte, în ceea ce privește Skype și modul de setare al contului meu, care l-au „ajutat" pe cel în cauză să facă ceea ce a făcut și să nu se simtă culpabil din punct de vedere moral: în primul rând, a furat minute de convorbire telefonică, nu bani. Mai departe, el n-a câștigat nimic palpabil din tranzacție. În al treilea rând, el a furat de la Skype mai degrabă, decât direct de la mine. În al patrulea rând, e foarte posibil să fi crezut că, în final, Skype, și nu eu, va suporta costul. În al cincilea rând, costul convorbirilor mie mi-a fost încărcat prin Paypal, în mod automat, deci a mai existat un pas în cadrul procesului – și încă unul cu un grad de neclaritate, privind cine plătește până la urmă convorbirile. (În caz că vă întrebați: da, după aceea mi-am desființat legătura directă cu Paypal, din contul de pe Skype.)

Persoana aceasta a furat de la mine? Desigur, dar au existat atât de multe lucruri care au estompat acest furt! Eu chiar nu cred că individul în cauză s-a considerat pe sine necinstit. N-a pus mâna pe bani, nu? Și, în fond, n-a pățit nimeni nimic!

Acest mod de a gândi este îngrijorător. Dacă problema mea cu Skype s-a datorat într-adevăr naturii non-monetare a tranzacțiilor prin sistemul Skype, atunci înseamnă că avem mult mai multe riscuri aici de care să ne temem, inclusiv o gamă largă de servicii online, și, poate, chiar utilizarea cardurilor de credit și de debit. Toate aceste tranzacții electronice, în care nu are loc niciun schimb de bani fizici, s-ar putea să creeze un cadru în care oamenilor le vine mai ușor să se arate necinstiți – fără a-și pune nicio clipă întrebări și fără a recunoaște niciodată imoralitatea faptelor lor.

A mai fost o impresie, una sinistră, pe care mi-am creat-o în urma studiilor noastre. În cadrul experimentelor, participanții erau oameni inteligenți, grijulii și onorabili, care în cea mai mare parte a timpului aveau o limită clară asupra gradului de înșelătorie până la care vor merge, chiar și în cazul unor mijloace de plată non-monetare ca jetonul de poker. Pentru aproape toți a existat un punct la care conștiința lor le-a spus să se oprească, iar ei s-au oprit. În consecință, lipsa de onestitate pe care noi am văzut-o în experimentele noastre era probabil limita de jos a necinstei umane: gradul de incorectitudine până la care coboară indivizii care vor să fie cinstiți și care vor să se considere pe ei înșiși cinstiți – așa-numiții oameni cumsecade.

Gândul înfricoșător este acela că, dacă noi am fi făcut experimentele cu mijloace de plată care să nu poate fi chiar atât de repede convertibile în bani, ca jetoanele de poker, sau cu indivizi cărora să le pese mai puțin de onestitatea lor, sau cu un comportament care să nu poată fie observat în public atât de ușor, foarte probabil că am fi constatat niveluri mai mari de necinste. Cu alte cuvinte, gradul de înșelăciune pe care noi l-am observat aici este probabil o estimare în minus a gradului de necinste pe care l-am găsi în lumea reală.

Acum să zicem că aveți o companie, sau o divizie a companiei, condusă de un personaj gen Gordon Gekko din filmul *Wall Street*, care afirmă sus și tare că „e bine să fii lacom". Și să zicem că el ar folosi mijloace non-monetare de stimulare a necinstei. Vă dați seama în ce hal ar putea un asemenea fanfaron să influențeze mentalitatea oamenilor care, în principiu, vor să fie onești și vor să se considere onești, dar vor în același timp și să-și păstreze locurile de muncă și să urce pe scara socială? Tocmai în asemenea împrejurări pot mijloacele non-monetare să ne ducă pe căi greșite. Ele ne lasă să sărim peste ceea ce ne spune conștiința și să explorăm nestingheriți avantajele necinstei.

Această perspectivă asupra realității îți dă fiori pe spinare. Sigur, putem spera că ne-am înconjurat cu oameni buni și morali, dar trebuie să fim realiști. Nici măcar oamenii cumsecade nu sunt imuni la orbirea parțială de către propria minte. Această orbire le permite să comită fapte care le încalcă propriile norme morale, în drumul către răsplată financiară. În esență, motivația ne poate juca feste indiferent dacă suntem sau nu oameni buni și morali.

Cum observa odată scriitorul și jurnalistul Upton Sinclair: „E greu să faci un om să înțeleagă ceva atunci când salariul lui depinde de faptul de-a nu înțelege". Acum putem să mai adăugăm reflecția următoare: e încă și mai greu să faci un om să înțeleagă ceva, când el lucrează cu mijloace de plată non-monetare.

Dar problema lipsei de onestitate nu se aplică doar în cazul indivizilor. În ultimii ani, am văzut cum firmele în general sucombă în fața unui standard mai scăzut al onestității. Nu vorbesc despre fărădelegile de amploare, cum ar fi înșelătoriile comise de Enron și Worldcom. Mă refer la micile gesturi de

necinste care sunt similare șterpelitului de Coca-Cola din frigider. Există firme, cu alte cuvinte, care nu ne fură banii din farfurie, ca să zic așa, dar fură lucruri aflate la un pas depărtare de bani.

Exemple găsim din belșug. Recent, unul dintre prietenii mei, care și-a economisit cu răbdare pentru plecarea în concediu punctele de fidelitate acordate de compania aeriană cu care zbura frecvent, s-a dus să și le preschimbe în bilete. Compania i-a spus că toate datele de plecare pe care le dorea el erau indisponibile pentru utilizarea punctelor de fidelitate. Cu alte cuvinte, deși economisise 25 000 de mile de zbor, nu le putea folosi (și a încercat multe variante de plecare). Dar, i-a spus reprezentanta companiei aeriene, dacă dorea să folosească 50 000 de mile, s-ar putea să se găsească niște locuri libere. A verificat. Evident, erau locuri libere peste tot.

Mai mult ca sigur, exista probabil pe undeva, prin broșura de fidelizare, un text scris cu litere cât un purice care-i permitea companiei să procedeze așa. Dar, pentru amicul meu, cele 25 000 de mile pe care el le câștigase reprezentau o grămadă de bani. Hai să zicem că era vorba de 450 $. Compania aeriană i-ar fi dat în cap ca să-l tâlhărească de această sumă de bani? Nu. Compania aeriană i-ar fi șterpelit din cont această sumă de bani? Nu. Dar, pentru că era la un pas distanță de forma monetară, compania aeriană i-a furat-o sub forma condiției de-a mai veni cu 25 000 de mile în plus.

Ca alt exemplu, uitați-vă la ce fac băncile cu dobânzile la cărțile de credit. Gândiți-vă puțin la ceea ce unii numesc calculul în doi timpi al taxelor sau facturarea în două etape. Există mai multe variante ale acestui truc, dar ideea de bază este că, în momentul când nu-ți achiți factura cărții de credit integral, compania emitentă nu doar că te va taxa cu o dobândă mare la toate noile achiziții, dar se va duce și în trecut, și-ți

va aplica dobândă și pe achizițiile deja făcute. Când comisia pentru finanțe-bănci a Senatului a investigat recent această chestiune, a auzit mărturii din belșug, care indubitabil că făceau băncile să pară necinstite. De pildă, un bărbat din Ohio, care a cheltuit 3 200 $ peste limita cărții lui de credit, a constatat curând că datoria i se ridică la 10 700 $ din cauza penalităților, a comisioanelor și a dobânzii.

Și nu era vorba de niște firmulițe-fantomă care dau câte-un tun și-apoi dispar, ci de câteva dintre cele mai mari și mai (de presupus) respectabile bănci din America – ale căror campanii publicitare vor să te facă să crezi că tu și banca ta sunteți „în familie". Un membru al familiei tale s-ar apuca să-ți fure portofelul? Nu. Dar aceste bănci, cu o tranzacție nițeluș îndepărtată de banii numerar, se pare că ar face-o.

Din clipa când privești necinstea prin această prismă, este limpede că nu mai poți deschide ziarul dimineața fără a mai vedea alte noi exemple în plus.

Și iată cum ne întoarcem la observația noastră inițială: nu-i așa că banii sunt un lucru ciudat? Când avem de-a face cu bani în numerar, suntem determinați psihologic să ne gândim la faptele noastre ca și cum tocmai am semnat un cod al onoarei. De fapt, dacă te uiți bine la o bancnotă de un dolar, ea pare să fi fost gândită tocmai în ideea să evoce un contract: statele unite ale americii, scrie cu litere care-ți sar în ochi, și cu o umbră dedesubt care le face să pară tridimensionale. Și îl avem pe George Washington însuși (despre care știm cu toții că niciodată n-ar fi putut spune o minciună). După care, pe verso, povestea devine și mai serioasă: în dumnezeu e credința noastră, scrie acolo. Și apoi avem piramida aceea bizară, iar în vârf, ochiul acela deschis! Care se uită fix la noi! Pe lângă tot acest simbolism, sanctitatea banilor ar putea fi ajutată și de faptul

că sunt o unitate clară de schimb. Ar fi greu să pretinzi că banii nu-s bani sau că o bancnotă nu-i o bancnotă.

Uitați-vă însă la latitudinea de alegere pe care o avem cu schimburile non-monetare. Întotdeauna există un raționament convenabil. Putem lua un creion de la serviciu, o cutie de Cola dintr-un frigider – ne putem chiar antedata contractul de opțiuni – și să găsim pe loc o explicație care să ne justifice gestul. Putem fi necinstiți fără a ne gândi la noi înșine ca la niște oameni incorecți. Putem fura, în timp ce conștiința noastră pare că doarme dusă.

Cum putem remedia această situație? Am putea pune o etichetă de preț, de exemplu, pe fiecare obiect din debaraua cu consumabile de la birou sau am putea folosi niște formulări verbale care să precizeze valoarea monetară a acțiunilor și a opțiunilor de cumpărare. Dar în contextul mai general, trebuie să ne trezim și să deschidem ochii în fața legăturii dintre mijloacele non-monetare și tendința noastră de a înșela. Trebuie să recunoaștem că, odată îndepărtată imaginea concretă a banilor în numerar, factorul de amplificare a necinstei noastre va fi mai mare decât ne-am putea noi vreodată imagina. Trebuie să ne trezim la realitatea acestui fapt – individual și ca națiune, și s-o facem cât mai curând.

De ce? Una la mână, pentru că zilele banilor în numerar sunt numărate, ca să zic așa. Manevrarea banilor fizici trage în jos profiturile băncilor – care normal că vor să se scape de această piatră de moară. În schimb, instrumentele electronice sunt foarte profitabile. Profiturile din emiterea cărților de credit, în Statele Unite, au crescut de la 9 miliarde de dolari în 1996 la o cifră record de 27 de miliarde în anul 2004. Până în 2010, spun analiștii, se vor realiza noi tranzacții electronice de 50 de miliarde de dolari, adică aproape de două ori cifra procesată sub mărcile Visa și MasterCard în anul 2004.[26]

Întrebarea, așadar, este cum ne putem controla tendința de-a înșela, atunci când numai vederea banilor în numerar ne aduce în simțiri – și ce vom putea face, acum că numerarul începe să dispară.

Celebrul spărgător de bănci Willie Sutton spunea odată că el jefuia bănci pentru că acolo erau banii. Dacă aplicăm logica lui, atunci exact așa ar trebui să interpretăm textul scris cu litere mici în regulamentul unei companii care emite cărți de credit sau regulile după care o companie aeriană înnegrește cu creionul datele indisponibile pentru preschimbarea punctelor de fidelitate. Poate că acolo nu există numerar, dar bag mâna-n foc că acolo vă veți găsi banii.

13 Bere și prânzuri gratuite

Ce este economia comportamentală și unde sunt prânzurile gratuite?

Carolina Brewery e un bar cu mare vad pe Franklin Street, artera principală care trece pe lângă Universitatea Carolina de Nord din Chapel Hill. O stradă foarte frumoasă, cu clădiri din cărămidă și copaci falnici, are multe restaurante, baruri și cafenele – mai multe decât te-ai aștepta să găsești într-un orășel atât de mic.

Când deschizi ușile la Carolina Brewery, vezi o casă veche, cu tavane înalte și grinzi aparente, și câteva cuve verticale mari de bere, din inox, care promit bună dispoziție și antren. În jur sunt împrăștiate mese. Este un loc preferat de studenți, dar și de clienții mai vârstnici care vor să se delecteze cu bere bună și mâncare la fel.

La puțin timp după ce venisem la MIT, Jonathan Levav (un profesor de la Universitatea Columbia) și eu stăteam să cugetăm asupra felurilor de întrebări pe care ți le-ar putea inspira un asemenea local, cu atmosfera lui cordială. Mai întâi, procesul secvențial de luare a comenzilor influențează oare alegerile pe care oamenii așezați la masă le fac în cele din urmă? Cu alte cuvinte, sunt clienții influențați de opțiunile exprimate de cei din jurul lor? În al doilea rând, dacă da, acest lucru stimulează conformismul sau nonconformismul? Cu alte cuvinte,

mușterii așezați în jurul unei mese vor alege intenționat mărci de bere care să fie altele sau aceleași cu cele alese de ceilalți? În sfârșit, voiam să știm dacă a te lăsa influențat de alegerea altora te va face să ieși în câștig sau în pierdere, din punctul de vedere al gradului în care ți-ai savurat berea.

Pe tot cuprinsul acestei cărți, eu am descris experimente pe care le-am dorit să fie surprinzătoare și edificatoare. Dacă au fost așa, atunci s-a datorat în mare parte respingerii ipotezei comune că toți suntem fundamental raționali. De fiecare dată, repetat, am furnizat exemple care contrazic descrierea lui Shakespeare, când spune „Ce minunată lucrare e omul". De fapt, nu suntem nobili în rațiune, facultățile nu ne sunt infinite, iar puterea de înțelegere ne e mai degrabă firavă. (Sincer, eu cred că Shakespeare știa prea bine acest lucru, iar acest discurs al lui Hamlet nu-i deloc lipsit de ironie.)

În acest capitol final, voi prezenta un experiment care oferă încă un exemplu al iraționalității noastre previzibile. Apoi, voi descrie mai în amănunt perspectiva economică generală asupra comportamentului uman, în contrast cu economia comportamentală, și voi trage câteva concluzii. Dați-mi voie să încep cu experimentul.

Ca să ajungem la fundul butoiului înspumat de întrebări care ne-au trecut nouă prin cap la Carolina Brewery, eu și Jonathan am decis să plonjăm înăuntru – metaforic vorbind, desigur. Am început prin a-i cere voie managerului de la Carolina Brewery să le servim mostre gratuite de bere clienților – pe care le plăteam noi înșine, evident. (Imaginați-vă ce dificultăți am avut mai târziu, ca să-i convingem pe contabilii de la MIT că o factură de 1 400 $ pentru bere este o cheltuială legitimă în cadrul activităților de cercetare!) Managerul barului s-a învoit cu dragă inimă. La urma urmei, el ne vindea

nouă berea, iar mușteriii lui primeau o mostră gratis, ceea ce nu putea decât să le sporească dorința de-a reveni în localul lui.

Dându-ne două șorțuri, el ne-a comunicat unica lui condiție: ca noi să-i abordăm pe clienți și să le luăm comanda în maximum un minut după ce se așezaseră la masă. Dacă nu puteam respecta intervalul de timp, trebuia să le facem semn chelnerilor adevărați, care vor veni la masă și vor prelua ei comanda. Ni s-a părut rezonabil. Managerul nu știa cât de eficienți am putea fi noi doi în rolul de chelneri și nu voia nici să-și țină clienții așteptând peste măsură. Deci ne-am pus pe treabă.

Eu m-am apropiat de un grup imediat ce s-a așezat la masă. După toate aparențele, erau două cupluri de studenți, ieșiți la o întâlnire în patru. Amândoi băieții purtau ceea ce păreau să fie cele mai bune perechi de pantaloni pe care le aveau, iar fetele aveau atâta fard pe față, încât, în comparație cu ele, Elizabeth Taylor ar fi părut o militantă antimachiaj. Eu i-am salutat, le-am făcut oferta de bere gratis, după care am continuat prin a le descrie cele patru sortimente disponibile:

1) Coppeline Amber Ale: o bere roșie cu consistență medie, compoziție bine echilibrată între hamei și malț și tradiționala savoare fructată a unei băuturi de acest fel.
2) Franklin Street Lager: o bere blondă în stilul tradițional al pilsnerului de Boemia, cu o frumoasă culoare aurie și gust combinat, între adierea dulce a malțului și nota ușor amăruie, finală, de hamei.
3) India Pale Ale: o bere robustă, cu conținut consistent de hamei, preparată de la bun început să reziste lungului drum pe ocean între Anglia și India, înconjurând toată Africa. Prin adăugarea de hamei american după fermentare, i s-a dat gustul final aromat și parfumul floral.

4) Summer Wheat Ale: bere în stil bavarez, preparată cu 50 la sută grâu, ca să dea o băutură ușoară, efervescentă și răcoritoare, perfectă pentru zilele de vară. Are un conținut redus de hamei și o aromă unică, aducând a banană și cuișoare, asigurată de drojdia germană autentică folosită.

Voi pe care ați alege-o?

☐ Coppeline Amber Ale
☐ Franklin Street Lager
☐ India Pale Ale
☐ Summer Wheat Ale

După ce am descris sortimentele de bere, l-am întrebat pe unul dintre băieți – pe cel cu părul blond – ce alege; el a optat pentru India Pale Ale. Fata cu coafura mai elaborată a fost următoarea la rând; ea a ales berea Franklin Street Lager. Apoi m-am întors spre cealaltă fată. Aceasta a optat pentru Coppeline Amber Ale. Prietenul ei, care era ultimul, a cerut Summer Wheat Ale. Cu comenzile lor în mână, am dat fuga la bar, unde stătea Bob – barmanul înalt, chipeș și surâzător, student în ultimul an la informatică. Conștient că eram în zor mare, el mi-a luat mie comenzile înaintea celorlalți. Apoi, am apucat tava cu cele patru mostre de bere, în păhăruțe de șaizeci de mililitri, și am pus-o pe masă în fața celor patru studenți.

Împreună cu mostrele de bere, le-am dat și câte un scurt chestionar, tipărit pe foi cu antetul localului. În acest chestionar, noi îi întrebam pe subiecți cât de mult le-a plăcut berea și dacă au regretat sau nu că aleseseră o anumită marcă. După ce am recuperat chestionarele completate, am continuat să-i observ pe cei patru, ca să văd dacă vreunul lua o sorbitură din paharul altcuiva. Niciunul nu și-a împărțit mostra cu ceilalți.

Jonathan și eu am repetat acest procedeu cu alte 49 de mese. Apoi am continuat, dar schimbând procedeul, cu următoarele 50 de mese. De data aceasta, după ce le-am citit participanților descrierea berilor, le-am înmânat și un mic meniu cu denumirile celor patru beri și i-am rugat să bifeze alegerea dorită, în loc s-o rostească cu voce tare. Astfel, am transformat operația comenzii dintr-una publică, într-una privată. Cu alte cuvinte, niciunul dintre participanți nu știa ce anume au comandat ceilalți – inclusiv, poate, vreo persoană pe care și-ar fi dorit s-o impresioneze – și deci nu putea fi influențat de preferințele lor.

Ce s-a întâmplat? Am constatat că, atunci când oamenii comandă cu voce tare și pe rând, ei aleg altfel decât atunci când comandă în particular. În prima situație, ei comandă mai multe mărci diferite de bere – în esență, optând pentru varietate. Ca să înțelegeți mai bine: marca Summer Wheat Ale nu era prea atrăgătoare, dar când celelalte beri fuseseră deja „luate", participanții noștri se simțeau datori să aleagă ceva diferit – poate pentru a demonstra că au și ei propria personalitate și nu încearcă să-i copieze pe alții – și, deci, alegeau altă bere, una pe care probabil n-ar fi dorit-o inițial, dar a cărei alegere le punea în evidență individualitatea.

Dar gradul în care le-a plăcut berea? E la mintea cocoșului că, dacă omul alege o bere pe care n-a vrut-o nimeni altcineva, doar ca să-și exprime personalitatea, foarte probabil că se va alege cu o bere pe care nici n-o prea vrea, nici nu-i prea place. Și chiar așa a și fost. Pe ansamblu, cei care au ales cu voce tare, cum se procedează de obicei în orice local, au fost mai puțin mulțumiți decât cei care au ales în particular, fără a lua în considerare opțiunile celorlalți. A existat totuși o excepție importantă: prima persoană dintr-un grup care și-a luat deciziile cu voce tare a fost practic în aceeași situație cu cei care

și-au exprimat opinia în particular, dat fiind că alegerea sa nu era stânjenită de opțiunile altor oameni. Ca urmare, am constatat că prima persoană care comanda berea în situația cu voce tare era și cea mai satisfăcută din grup, și la fel de satisfăcută ca aceia care-și aleseseră berile în particular.

Că tot veni vorba: când am desfășurat experimentul de la Carolina Brewery, am avut și o pățanie amuzantă. Purtând șorțul de chelner, m-am apropiat de o masă și am început să citesc meniul în fața cuplului așezat acolo. Brusc, mi-am dat seama că bărbatul era Rick, un masterand la științe informatice cu care lucrasem în urmă cu vreo trei-patru ani la un proiect legat de robotica digitală vizuală. Dat fiind că experimentul trebuia să se desfășoare la fel de fiecare dată, nu era momentul ca eu să mă lansez într-o conversație cu el, așa că mi-am compus o figură impasibilă și am început să prezint berile, ca și cum asta făceam de-o veșnicie. După ce am terminat, Rick m-a oprit ca să mă întrebe ce mai fac.

— Foarte bine, mulțumesc, am spus. Pe care dintre beri să vi le aduc?

El și partenera lui au ales mărcile dorite, după care Rick a mai făcut o încercare de conversație:

— Dan, tu de fapt ți-ai terminat doctoratul?

— Da, am spus eu. L-am terminat acum vreun an. Scuzați-mă, vin imediat cu berile voastre.

În timp ce mă îndreptam spre bar ca să le aduc comenzile, mi-am dat seama că Rick trebuie să se fi gândit că asta era profesia mea acum, cea de chelner, și că o diplomă în științe sociale nu-ți poate aduce altă slujbă decât de ospătar la o berărie. După ce m-am întors la masă cu mostrele, Rick și însoțitoarea lui – care îi era soție – au degustat berile și au completat micul chestionar. Pe urmă, Rick a încercat din nou să mă

atragă în discuție. El mi-a spus că, de curând, citise un articol de-al meu și-i plăcuse foarte mult. Era un articol bun, care și mie îmi plăcea, dar cred că el, de fapt, se străduia pur și simplu să mă facă să mă simt mai bine în poziția mea de chelner care aduce berea.

Un alt studiu, desfășurat ulterior la Universitatea Duke cu mostre de vin și masteranzi la economia afacerilor, ne-a permis să evaluăm câteva din trăsăturile de personalitate ale participanților – un aspect care nu-i surâsese deloc managerului de la Carolina Brewery. Acest lucru ne dădea nouă ocazia să aflăm ce anume s-ar putea să contribuie la un fenomen interesant. Ceea ce am descoperit a fost o corelație între tendința de a comanda băuturi alcoolice care difereau de alegerile celorlalți comeseni și o trăsătură de personalitate denumită „nevoia de unicitate". În esență, indivizii mai preocupați să-și exprime propria unicitate erau mai susceptibili să comande o băutură alcoolică pe care nimeni altcineva n-o ceruse încă, într-o încercare de a demonstra că ei sunt altfel decât toți ceilalți.

Rezultatele acestea arată că oamenii sunt uneori dispuși să-și sacrifice plăcerea adusă de o anume experiență de consum, pentru a proiecta în afară o anumită imagine despre ei înșiși. Când oamenii comandă mâncare și băutură, ei par să aibă două scopuri: să ceară ceea ce le va plăcea cel mai mult și să se înfățișeze într-o lumină pozitivă în ochii prietenilor lor. Problema este că, după ce au comandat mâncarea, să zicem, s-ar putea să se aleagă cu un preparat care nu le place – o situație pe care adesea o regretă. În principiu, oamenii, mai ales cei care o nevoie puternică de unicitate, pot să-și sacrifice utilitatea personală pentru a obține utilitate de reputație.

Deși aceste rezultate erau clare, noi aveam bănuiala că, în alte sisteme culturale – acolo unde nevoia de unicitate nu este

considerată o trăsătură pozitivă –, oamenii care comandau cu voce tare în public vor încerca să manifeste un sentiment de apartenență la grup și să exprime mai multă conformitate în alegerile lor. În cadrul unui studiu pe care l-am desfășurat la Hong Kong, am constatat că, într-adevăr, așa stăteau lucrurile. În Hong Kong, oamenii alegeau și ei în mai mare măsură o mâncare care nu le plăcea cine știe ce, atunci când o făceau în public, și nu în particular, dar acești participanți au ales același fel ca prima persoană din grup – făcând și ei o greșeală regretabilă, deși una de alt tip, atunci când comandau de mâncare.

Din ceea ce v-am spus până aici despre acest experiment, vă puteți da seama că, din cercetarea pe care v-am prezentat-o, reiese un sfat simplu de viață – atunci când vorbim despre un prânz pe gratis. În primul rând, când te duci la restaurant, e bine să-ți faci planul ce anume vei comanda, înainte să te abordeze chelnerul, și să te ții de comanda pe care ai ales-o. Când te lași influențat de ceea ce aleg comesenii tăi, s-ar putea să te trezești cu o variantă mai proastă. Dacă totuși te temi că s-ar putea să te lași influențat, cea mai bună strategie e să le spui celorlalți ce anume vei comanda înainte să vină chelnerul. Astfel, îți vei fi stabilit un drept asupra propriei comenzi și e mai puțin probabil ca vreunul din comeseni, chiar dacă va comanda înaintea ta, să ceară ce ai ales tu. Dar, firește, cea mai bună opțiune e să comanzi tu primul.

Poate că patronii restaurantelor ar trebui să le ceară clienților să-și scrie comanda în particular, așa încât niciunul să nu fie influențat de comenzile tovarășilor de masă. Plătim o grămadă de bani pentru plăcerea de-a mânca în oraș. Cel mai probabil, acesta este cel mai ieftin și mai simplu mod de a amplifica experiența delectabilă a mesei la restaurant.

Dar există o concluzie şi mai însemnată pe care eu aş vrea s-o trag din acest experiment – și, de fapt, din tot ce am spus în capitolele precedente. Știința economică standard proclamă că suntem cu toții raționali – că avem toate informațiile pertinente despre deciziile noastre, că putem să calculăm valoarea diferitelor opțiuni care ne stau în față și că nu ne împiedică nimic, în plan cognitiv, să cântărim consecințele fiecărei posibile alegeri.

Prin urmare, se prezumă că luăm decizii logice și de bun simț rațional. Și, chiar dacă mai luăm câte-o decizie greșită din când în când, perspectiva economiei standard sugerează că vom învăța repede din propriile greşeli, fie singuri, fie cu ajutorul „forțelor pieței". Pe baza acestor ipoteze, economiştii trag concluzii atotcuprinzătoare despre tot ce mișcă pe lumea asta, începând cu tendințele în materie de comportament al cumpărătorului, continuând cu legislația și terminând cu politicile publice.

Dar, așa cum arată rezultatele prezentate în această carte (și în altele), suntem mult mai puțin raționali în luarea deciziilor decât pretinde teoria economică standard. Comportamentele noastre iraționale nu sunt nici aleatorii, nici fără sens – ele sunt sistematice și previzibile. Toți facem aceleași feluri de greșeli, iar și iar, din cauza modului în care funcționează circuitele din creierul nostru. Și-atunci n-ar fi logic să modificăm teoria economică standard și să renunțăm la psihologia naivă, care adeseori pică la testul rațiunii, la cel al introspecției și – mai important decât orice – la cel al cercetării empirice?

N-ar avea mult mai mult sens explicațiile științei economice, dacă s-ar baza pe felul în care oamenii se comportă efectiv, și nu pe felul cum ar trebui să se comporte? Așa cum spuneam în introducerea cărții, această idee foarte simplă stă la temelia economiei comportamentale – un domeniu al cunoașterii aflat

în plină evoluție și care se concentrează pe noțiunea (destul de intuitivă) că oamenii nu se poartă întotdeauna rațional și că fac adesea greșeli în deciziile pe care le iau. Cercetarea descrisă în cartea de față nu reprezintă decât o mică parte din acest domeniu în formare.

Din multe puncte de vedere, concepțiile economice standard și cele shakespeariene sunt mai optimiste în privința naturii umane, din moment ce consideră că avem o capacitate infinită de raționament. Pe de altă parte, optica economiei comportamentale, care recunoaște defectele firii umane, este mai deprimantă, pentru că demonstrează numeroasele modalități în care nu ne ridicăm la înălțimea idealurilor noastre. Într-adevăr, poate fi destul de deprimant să ne dăm seama că toți luăm, mereu, decizii iraționale în viața personală, în cea profesională și în cea socială. Se întrevede totuși și o rază de speranță: faptul că greșim înseamnă și că există moduri de a ne îmbunătăți deciziile – și deci că există ocazii de „prânzuri pe gratis".

Una dintre deosebirile principale dintre economia standard și cea comportamentală se referă la noțiunea de „prânzuri pe gratis". Conform ipotezelor fundamentale din economia standard, toate deciziile umane sunt raționale și în cunoștință de cauză, motivate de o concepție conformă cu realitatea asupra valorii tuturor bunurilor și serviciilor, precum și de gradul de satisfacție (utilitate) pe care toate deciziile este probabil să-l producă. În cadrul acestui set de ipoteze, toată lumea de pe piață caută să-și maximizeze profitul și se străduiește să-și optimizeze experiențele trăite. În consecință, teoria economică afirmă că nu există prânzuri gratuite – dacă ar exista vreunul, cineva l-ar fi găsit deja și i-ar fi extras pentru sine toată valoarea.

Economia comportamentală, pe de altă parte, crede că oamenii sunt supuși unor influențe irelevante din partea

mediului lor imediat (pe care noi le numim efecte de context), unor emoții irelevante, miopiei și altor forme de iraționalitate (mai multe exemple puteți găsi în oricare din capitolele cărții). Ce veste bună poate însoți această descoperire? Vestea bună este că aceste greșeli oferă și ocazii de îmbunătățire a situației. Dacă toți comitem greșeli sistematice în deciziile pe care le luăm, atunci de ce să nu ne dezvoltăm niște strategii, instrumente și metode noi, care să ne ajute să luăm decizii mai bune și să ne sporim binele general? Exact aceasta este semnificația prânzurilor pe gratis din perspectiva economiei comportamentale – ideea că există instrumente, metode și politici care ne pot ajuta pe toți să luăm decizii mai bune și, în consecință, să obținem ceea ce ne dorim.

Spre exemplu, de ce americanii nu economisesc destul pentru pensie este o întrebare fără rost, din perspectiva economiei standard. Dacă toți luăm decizii judicioase, informate, în orice aspect al existenței noastre, atunci înseamnă că și economisim exact atât cât dorim să punem deoparte. Poate că nu economisim mult pentru că nu ne pasă de viitor, pentru că abia așteptăm să vedem cum e să fii sărac la pensie, pentru că ne așteptăm ca la bătrânețe să aibă copiii grijă de noi sau pentru că sperăm să câștigăm la loto – există multe motivații posibile. Ideea principală este că, din perspectiva economiei standard, noi economism exact suma cuvenită, în conformitate cu preferințele noastre.

Dar din perspectiva economiei comportamentale, care nu pleacă de la premisa că oamenii ar fi raționali, ideea că nu economisim suficient este perfect rezonabilă. De fapt, cercetarea din economia comportamentală semnalează multe posibile motive care-i fac pe oameni să nu pună deoparte destui bani pentru pensie. Oamenii amână. Oamenilor le vine greu să înțeleagă costul real al neglijenței de a nu economisi, precum și

avantajele economisirii. (Cu cât mai bună ar fi viața voastră în viitor, dacă ar fi să depuneți 1 000 $ în plus, lunar, în contul vostru pentru pensie, în următorii 20 de ani?) Faptul că au o mulțime de lucruri în casă îi stimulează pe oameni să creadă sincer că sunt cu adevărat înstăriți. E ușor să-ți formezi obiceiuri de consum, dar mult mai greu să renunți la ele. Și există multe, multe alte motive.

Potențialul pentru prânzuri pe gratis, din perspectiva economiei comportamentale, rezidă în noi metode, mecanisme și alte intervenții care i-ar ajuta pe oameni să realizeze mai mult din ceea ce își doresc cu adevărat. De exemplu, noul și inovatorul tip de carte de credit pe care eu l-am descris în capitolul 6, cel despre autocontrol, i-ar ajuta pe oameni să dea dovadă de mai multă reținere în domeniul cheltuielilor. Un alt exemplu al acestei abordări este un mecanism denumit „economisește mai mult mâine", pe care Dick Thaler și Shlomo Benartzi l-au propus și l-au testat acum câțiva ani.

Iată cum funcționează „economisește mai mult mâine". Când cineva se angajează la o firmă, pe lângă deciziile obișnuite care i se cer, în ceea ce privește procentajul din salariu pe care dorește să-l investească în planul de pensii al firmei, mai este întrebat și ce procentaj din viitoarele majorări salariale ar fi dispus să-l investească acolo. E greu să sacrifici consumul din ziua de azi, pentru niște bani albi în viitorul îndepărtat, dar e mai ușor din punct de vedere psihologic să sacrifici consumul de mâine, și încă și mai ușor să renunți la un procentaj dintr-o majorare de salariu pe care încă n-o ai.

În cadrul testului desfășurat de Thaler și Benartzi, angajații care au participat la introducerea planului au fost de acord să li se majoreze contribuțiile, sub forma unui procentaj, odată cu viitoarele măriri de salariu. Care au fost rezultatele? În următorii câțiva ani, pe măsură ce angajații beneficiau de

măriri de salariu, ratele de economisire au crescut de la circa 3,5 la sută, la circa 13,5 la sută – un câştig real pentru angajaţi şi familiile lor, precum şi pentru companie, care acum avea oameni mai mulţumiţi şi mai puţin îngrijoraţi.

Aceasta este ideea de bază a prânzurilor gratis – toate părţile implicate să primească beneficii. Remarcaţi că aceste prânzuri gratis nu trebuie neapărat să nu coste nimic (introducerea cărţii de credit cu autocontrol sau a mecanismului „economiseşte mai mult mâine" presupune inevitabil un cost). Atâta timp cât aceste mecanisme furnizează mai multe beneficii decât costurile pe care le incumbă, ar trebui să le considerăm nişte prânzuri pe gratis – mecanisme care asigură beneficii tuturor părţilor.

Dacă ar fi să sintetizez o singură concluzie principală din cercetarea descrisă în această carte, atunci este aceea că suntem pioni într-un joc disputat de nişte forţe pe care nu reuşim aproape deloc să le înţelegem. De regulă, considerăm că noi suntem cei aflaţi la cârmă şi că noi avem ultimul cuvânt de spus asupra deciziilor pe care le luăm şi direcţiei în care se îndreaptă viaţa noastră; dar, din păcate, această percepţie are mai mult legătură cu dorinţele noastre – cu modul în care vrem să ne vedem pe noi înşine – decât cu realitatea.

Fiecare din capitolele cărţii de faţă descrie un factor (emoţiile noastre, relativitatea, normele sociale etc.) care ne influenţează comportamentul. Şi, cu toate că aceste influenţe se exercită cu multă putere asupra purtărilor noastre, avem tendinţa naturală să le subestimăm într-o proporţie uriaşă. Influenţele acestea au un efect nu pentru că ne-ar lipsi informaţiile şi experienţa practică sau pentru că am fi săraci cu duhul. Dimpotrivă, ele îi afectează repetat şi pe experţi, şi pe novici, în moduri sistematice şi previzibile. Greşelile rezultate

fac parte pur și simplu din felul cum ne ducem viața, din felul cum „facem afaceri". Ele fac parte din ceea ce suntem.

Iluziile optice sunt și ele edificatoare aici. Exact la fel cum nu ne putem împiedica să nu fim păcăliți de o iluzie optică, ne lăsăm duși de nas și atunci când mintea ne arată niște „iluzii decizionale". Ideea este că nu avem un contact direct cu mediul nostru vizual și cu cel decizional, ci prin mijlocirea filtrantă a simțurilor noastre – văz, auz, gust, miros și pipăit – și a stăpânului acestora: creierul nostru. În momentul când cuprindem cu mintea și digerăm informația, aceasta nu este neapărat o reflectare corectă și exactă a realității, ci este reprezentarea pe care noi ne-o facem cu privire la realitate – și pe ea ne bazăm noi deciziile luate. În esență, suntem limitați de instrumentele cu care ne-a înzestrat natura, iar modul natural în care luăm deciziile este limitat de calitatea și acuratețea acestor instrumente.

O a doua concluzie principală este aceea că, deși iraționalitate există peste tot, asta nu înseamnă neapărat că n-avem ce face și trebuie să ne împăcăm cu ideea. Odată ce am înțeles când și unde este posibil să luăm decizii eronate, putem încerca să fim mai vigilenți, să facem efortul de-a ne gândi altfel la aceste decizii sau să apelăm la tehnologie pentru a ne depăși neajunsurile inerente. Tot aici ar putea și liderii lumii afacerilor, și cei ai treburilor politice să-și revizuiască modul de a gândi și să vadă cum și-ar putea concepe produsele și politicile pentru a furniza prânzuri pe gratis.

Vă mulțumesc că ați citit această carte. Sper că ați aflat din ea câteva idei interesante despre comportamentul uman, că v-ați lămurit puțin asupra mecanismelor noastre reale de reacție și că ați descoperit căi de îmbunătățire a propriului proces decizional. De asemenea, sper că am reușit să vă transmit și

vouă sentimentul meu de entuziasm pentru studiul raționalității și iraționalității. După opinia mea, studierea comportamentului uman este un dar fantastic, pentru că ne ajută să ne înțelegem mai bine pe noi înșine, dar și misterele zilnice cu care ne confruntăm. Și, cu toate că subiectul este important și fascinant, el nu-i ușor de studiat, și mai avem încă multă muncă de făcut. Cum spunea odată Murray Gell-Mann, laureat al Premiului Nobel: „Gândiți-vă cât de grea ar deveni fizica, dacă particulele ar putea gândi".

Al vostru irațional,
Dan Ariely

PS: Dacă vreți să participați la acest demers, intrați pe www.predictablyirrational.com, înscrieți-vă pentru câteva dintre studiile noastre și lăsați-ne ideile și gândurile voastre.

Reflecții și anecdote pe marginea câtorva capitole

Reflecții despre întâlniri și relativitate (Capitolul 1)

În capitolul 1, cel despre relativitate, ofeream câteva sfaturi pentru întâlnirile amoroase. Eu spuneam că, dacă vrei să ieși la agățat prin baruri, n-ar fi rău să iei cu tine pe cineva care îți seamănă, dar nu arată la fel de bine ca tine. Din cauza naturii relative a evaluărilor, ceilalți te vor percepe ca mai atrăgător, nu doar în comparație cu „momeala" pe care ai adus-o cu tine, ci și în comparație cu alți oameni din bar. Conform aceleiași logici, am semnalat și cealaltă față a monedei: când cineva te cheamă să-i faci lipeala (sau doar „să-i ții aproape", ca să nu se simtă stingher), cred că-ți poți închipui cam ce crede în realitate amicul tău despre tine. Din câte se pare, am omis să includ un avertisment important, pe care l-am primit prin amabilitatea fiicei unui confrate de-al meu de la MIT.

„Susan" era o studentă de la Universitatea Cornell, care mi-a scris să-mi spună că a fost încântată de trucul meu și că funcționase perfect în cazul ei. Din clipa în care și-a găsit momeala ideală, viața ei socială s-a îmbunătățit. Câteva săptămâni mai târziu însă, ea mi-a scris din nou și mi-a povestit că se dusese la o petrecere unde a dat pe gât câteva pahare. Din nu știu ce motiv bizar, s-a hotărât să-i spună prietenei ei de ce o invita mereu s-o însoțească peste tot. Perfect de înțeles, prietena s-a supărat, iar povestea nu s-a terminat deloc bine.

Morala? Niciodată, sub nicio formă, să nu-i spuneți amicului sau amicei în cauză de ce îl chemați sau o chemați cu voi.

Posibil ca el sau ea să aibă niște bănuieli, dar, pentru numele lui Dumnezeu, nu eliminați orice umbră de îndoială!

Reflecții despre călătorit și relativitate (Capitolul 1)

Când a ieșit pe piață *Irațional în mod previzibil*, am plecat într-un turneu de promovare a cărții care a durat șase săptămâni la rând. Am călătorit de la un aeroport la altul, din oraș în oraș, de la un post de radio la alt post de radio, vorbind la nesfârșit cu reporteri și cu cititori, fără a intra în niciun fel de discuție personală. Fiecare conversație era scurtă, „strict profesională" și concentrată pe cercetarea mea. Nu era timp să savurez o ceșcuță de cafea sau un pahar de bere cu niciunul dintre oamenii extraordinari cu care m-am întâlnit.

Spre finalul turneului de promovare, am ajuns la Barcelona. Acolo l-am cunoscut pe Jon, un turist american, care, la fel ca mine, nu vorbea o boabă spaniolă. Am avut pe loc un sentiment de camaraderie. Îmi închipui că acest gen de apropiere spontană are loc adeseori, între doi călători din aceeași țară care sunt departe de casă și se trezesc făcând schimb de observații, despre cum se deosebesc ei de localnicii din jurul lor. Jon și eu am sfârșit prin a împărți o cină agreabilă, purtând o conversație profund personală. El mi-a povestit lucruri pe care părea să nu le mai fi spus nimănui până atunci, iar eu am făcut același lucru. A existat o comuniune sufletească neobișnuită între noi, de parcă am fi fost doi frați care se regăseau după multă, multă vreme. Am stat până târziu în noapte discutând, dar amândoi aveam nevoie de somn. Știam că nu vom mai avea ocazia să ne vedem a doua zi, înainte de-a ne vedea fiecare de drum, așa că am făcut schimb de adrese de e-mail. A fost o greșeală.

Vreo șase luni mai târziu, Jon și eu ne-am întâlnit iar, să luăm prânzul, la New York. De data aceasta, mi-a fost greu să-mi dau seama ce mă făcuse să mă simt atât de aproape de el, la Barcelona, și nu mă îndoiesc că și el a simțit la fel. A fost o întâlnire perfect amicală și interesantă, dar i-a lipsit intensitatea primei noastre întâlniri, și eu m-am tot întrebat de ce.

În retrospectivă privind lucrurile, cred că a fost din cauză că eu căzusem pradă efectelor relativității. Când ne-am întâlnit prima dată Jon și eu, toți cei din jurul nostru erau spanioli, deci noi, ca indivizi din afară, cultural vorbind, ne eram unul altuia alternativa cea mai bună pentru tovărășie. Însă din clipa când ne-am întors acasă, la cei dragi nouă și la prietenii noștri americani, baza de comparație a revenit la „normal". Dată fiind această situația, ar fi fost greu de înțeles de ce Jon sau eu ne-am fi dorit să mai petrecem o seară fiecare în compania celuilalt, mai degrabă decât în cea a oamenilor dragi nouă.

Sfatul meu? Să înțelegem că relativitatea este peste tot și că noi privim totul prin prisma ei – colorată în roz sau altfel. Când întâlnești pe cineva într-o țară străină sau într-un oraș necunoscut și ți se pare că există o legătură magică între voi, fii conștient că vraja s-ar putea să fie limitată la circumstanțele acelea. Această realizare s-ar putea să te ferească de o dezamăgire ulterioară.

Reflecții despre prețul lui GRATIS! (Capitolul 3)

Am aflat din experimentele noastre că toți devenim puțin cam prea excitați atunci când ceva e GRATIS! și că, în consecință, putem lua decizii care nu sunt chiar în interesul nostru.

De exemplu, imaginează-ți că trebuie să alegi între două cărți de credit: una care te taxează cu 12 la sută DAE, dar nu are comision de administrare anual (GRATIS!), și una care te taxează mai puțin la dobândă, 9 la sută DAE, dar are un comision de administrare anual de 100 $. Pe care o alegi? Majoritatea oamenilor ar acorda o importanță exagerată comisionului anual și, vânând oferta GRATIS!, ar sfârși prin a lua cardul care-i costă mult mai mult pe termen lung – când, în mod inevitabil, vor întârzia cu o plată sau vor avea un sold debitor pe card.*

Cu toate că este important să identificăm și să combatem atracția lui GRATIS!, pentru a evita capcanele în luarea deciziilor, există și unele cazuri în care ne putem folosi de GRATIS! în avantajul nostru. Gândiți-vă, de exemplu, la banala experiență a ieșirii la restaurant cu prietenii. Când chelnerul aduce nota de plată la sfârșit, se întâmplă adeseori ca oamenii să-și frământe îndelung creierii pentru a stabili cum să dea banii. Plătim fiecare pentru ce am comandat? Împărțim nota egal la toată lumea, chiar dacă John a mai cerut un pahar de vin în plus și o cremă de zahăr ars la desert? GRATIS! ne poate ajuta să rezolvăm această problemă, iar cu această ocazie să ne bucurăm mai mult de ieșirea la masă împreună cu prietenii.

Răspunsul, din câte se pare, este acela că o persoană ar trebui să plătească nota în întregime, iar cei prezenți să facă și ei același lucru pe rând, în timp. Iată raționamentul logic: atunci când achităm un cost – indiferent la cât s-ar ridica suma de bani efectivă – simțim un anume disconfort psihic, pe care sociologii îl numesc „durerea de-a plăti". Aceasta este

* În ceea ce privește cărțile de credit, atracția lui GRATIS! e și mai mult accentuată de faptul că majoritatea dintre noi suntem exagerat de optimiști când ne gândim la viitorul nostru financiar și exagerat de încrezători în capacitatea noastră de-a ne plăti întotdeauna facturile la termen (n.a.).

neplăcerea asociată cu ideea de-a renunța la banii noștri, munciți cu sudoarea frunții, indiferent de circumstanțe. Realitatea este că durerea de-a plăti comportă două caracteristici interesante. Prima, și cea mai evidentă, este că, atunci când nu plătim nimic (de exemplu, când achită altcineva nota), nu resimțim nicio durere a plății. A doua, și mai puțin evidentă, este că durerea de-a plăti este relativ insensibilă la suma pe care o scoatem din buzunar. Aceasta înseamnă că simțim o durere mai mare a plății, pe măsură ce valoarea notei crește, dar fiecare dolar în plus de pe notă ne doare mai puțin. (Noi numim acest fenomen „sensibilitate în scădere". În mod analog, dacă bagi un pietroi într-un rucsac gol, simți că greutatea acestuia a crescut substanțial. Dar, dacă pui un pietroi într-un rucsac deja îndesat cu un laptop și câteva cărțoaie, nu ți se pare că ar fi mare diferență.) Această sensibilitate descrescătoare la durerea plății face ca primul dolar pe care-l plătim să ne provoace durerea cea mai intensă, al doilea dolar să ne provoace mai puțină durere și așa mai departe, până ce nu mai simțim decât o ușoară ciupitură la al patruzeci și șaptelea dolar, să zicem.

Deci, dacă luăm masa în oraș cu prietenii, suntem cei mai fericiți atunci când nu plătim nimic (GRATIS!); suntem mai puțin fericiți atunci când trebuie să plătim ceva; iar fiecare dolar în plus pe care-l îndesăm pe gât ne provoacă din ce în ce mai puțină durere, deci invers proporțional cu mărimea sumei de achitat. Concluzia logică este că o singură persoană ar trebui să plătească nota.

Dacă tot nu sunteți convinși, gândiți-vă la exemplul următor: patru oameni mănâncă împreună la masă și nota însumează 100 $. Acum, dacă fiecare din cei patru plătește 25 $, toți vor resimți o oarecare durere a plății. Pentru a dezabstractiza puțin situația, haideți să atribuim „unități de durere". Vom considera că plata a 25 $ echivalează cu 10 unități de durere,

corespunzător unui total de 40 de unități de durere pentru toată lumea de la masă, când vine momentul să se împartă nota. Dar dacă o singură persoană plătește tot? Dat fiind că durerea plății nu crește direct proporțional cu suma de plată, persoana care achită nota va simți 10 unități de durere pentru primii 25 $ pe care îi va plăti; eventual 7 unități de durere pentru următorii 25 $; 5 unități pentru următorii 25 $; și 4 unități pentru ultimii 25 $. Totalul de 26 de unități de durere reduce cu 14 unități cantitatea de suferință pentru întreaga masă. Concluzia generală sună așa: tuturor ne place nespus să mâncăm fără să plătim nimic și, atâta timp cât putem să-i alternăm pe plătitori, ne putem bucura de multe mese GRATIS!, iar în paralel să ne alegem cu un beneficiu global mai mare din experiența prieteniei noastre.

„Aha, s-ar putea să spuneți voi acum, dar ce te faci cu situația când eu mănânc doar o amărâtă de salată, pe când fratele prietenei mele comandă o salată verde, un fillet mignon, două pahare de vin din cel mai scump Cabernet Sauvignon, plus o cremă de zahăr ars la desert?! Sau când numărul celor de la masă este altul, data viitoare când ne adunăm să ieșim împreună? Sau când unii din grup se mută de tot în alt oraș? Toate astea mă fac pe mine să pic de prost, nu?"

Categoric, nu poate nimeni să conteste că aceste considerații fac ca metoda „azi plătesc eu, mâine tu" să fie mai puțin eficientă economic. Totuși, date fiind imensele avantaje din punctul de vedere al durerii de-a plăti pe care le aduce această metodă, eu personal aș fi dispus să sacrific câțiva dolari ici, câțiva dincolo, ca să reduc durerea, atât în ceea ce mă privește, cât și pentru prietenii mei.

Reflecții privind normele sociale – învățăminte despre cadouri (Capitolul 4)

Atunci când amestecăm normele sociale cu cele monetare, se pot întâmpla lucruri ciudate și nedorite. De exemplu, dacă îți conduci partenera de întâlnire acasă, după ce ați petrecut o seară minunată, nu te-apuca să-i spui ce gaură în buget ți-a făcut ieșirea voastră împreună. Nu-i deloc o strategie indicată, dacă vrei să-ți închei seara cu un sărut pasional de noapte-bună. (Cu siguranță că nu recomand acest lucru ca pe un experiment, dar, dacă totuși vă hotărâți să faceți proba, dați-mi și mie de știre cum s-a terminat.) Întâlnirile amoroase, firește, nu sunt decât unul dintre terenurile pe care putem compromite o relație socială prin introducerea normelor financiare – acest pericol ne pândește la multe colțuri.

Undeva, în sinea noastră, știm cu toții acest lucru, deci, uneori, vom lua deliberat niște decizii care nu corespund teoriei economice raționale. Gândiți-vă la cadouri, de pildă. Dintr-un punct de vedere al științei economice standard, ele sunt bani irosiți. Imaginați-vă că mă invitați la voi acasă să luăm cina împreună într-o seară, și eu decid să cheltuiesc 50 $ pe o sticlă de vin de Bordeaux, drept semn al recunoștinței mele. Decizia mea prezintă câteva probleme: vouă s-ar putea să nu vă placă vinul de Bordeaux. Ori poate că ați fi preferat să primiți altceva: un exemplar din *Irațional în mod previzibil*, un DVD cu filmul *Cetățeanul Kane* sau un mixer. Aceasta înseamnă că sticla de vin care m-a costat pe mine 50 $ s-ar putea să nu valoreze pentru voi decât 25 $ maximum, din punctul de vedere al utilității ei. Altfel spus, cu 25 $ voi ați putea cumpăra altceva, care să vă mulțumească măcar la fel de mult ca sticla mea de 50 $.

Acum, dacă dăruitul cadourilor ar fi o activitate rațională, eu aș veni la cină și aș spune:

— Mulțumesc pentru invitație. Voiam să cheltuiesc 50 $ pe o sticlă cu vin de Bordeaux, dar mi-am dat seama că acest lucru v-ar aduce vouă mult mai puțină satisfacție decât 50 $ în mână.

Și, scoțând din portmoneu cinci bancnote de 10 $, vi le-aș da, adăugând:

— Poftim. Hotărâți voi singuri cum să-i cheltuiți mai bine.

Ori poate v-aș da 40 $ în numerar, ieșind astfel mai câștigați și eu, și voi – ca să nu mai vorbim că m-am scutit astfel de-un drum la magazin ca să cumpăr sticla.

Deși cu toții ne dăm seama că e mai eficient economic să oferim bani gheață decât cadouri, eu nu mă aștept ca prea mulți oameni să urmeze acest sfat rațional, pentru că, la fel de bine, știm cu toții că un asemenea gest în niciun caz nu le va pica bine gazdelor noastre. Dacă vrei să-ți demonstrezi afecțiunea sau să-ți întărești relația cu cineva, atunci oferirea unui cadou – chiar și cu riscul de-a nu fi atât de apreciat pe cât ai sperat tu – este unicul mod de-a proceda.

Deci haideți să ne imaginăm două scenarii. Să zicem că e perioada sărbătorilor și doi vecini diferiți te invită la petrecerea pe care fiecare o dă acasă, în aceeași săptămână. Tu accepți ambele invitații. Într-un caz, faci chestia irațională și îi dăruiești vecinului X o sticlă de Bordeaux; pentru a doua petrecere, adopți procedura rațională și îi dăruiești vecinului Z 50 $ în bani gheață. Săptămâna următoare, ai nevoie de-o mână de ajutor ca să muți o canapea. Cât de în largul tău te vei simți să-i abordezi pe cei doi vecini ai tăi și cum crezi că va reacționa fiecare la solicitarea ta de ajutor? Sunt toate șansele ca vecinul X să vină bucuros și să te ajute. Iar vecinul Z? Păi, din moment ce deja l-ai plătit o dată (ca să pregătească și să împartă mâncarea cu tine), răspunsul lui logic la cererea ta de ajutor ar trebui să fie: „OK. Cât mă plătești de data asta?" Din nou,

perspectiva de-a acționa rațional, în plan financiar vorbind, apare drept profund irațională în planul normelor sociale.

Ideea este că, deși cadourile sunt lipsite de eficiență financiară, ele constituie un foarte important lubrifiant social. Ele ne ajută să ne facem prieteni și să ne creăm relații pe termen lung, care ne pot susține prin suișurile și coborâșurile vieții. Câteodată, din câte se pare, irositul unor bani poate să valoreze enorm.

Reflecții despre normele sociale – beneficii la locul de muncă (Capitolul 4)

Același principiu general privitor la normele sociale se aplică și în mediul de muncă. În general, oamenii muncesc pentru un salariu, dar există și alte beneficii, nemateriale, pe care ni le aduce faptul că avem o slujbă. Și acestea sunt foarte reale, foarte importante, și totuși mult mai puțin bine înțelese.

Adesea, când sunt în avion și ceilalți pasageri de pe același rând cu mine nu-și pun imediat căștile audio pe urechi, intru într-o discuție interesantă cu unul dintre ei. Invariabil, aflu o mulțime de lucruri despre serviciul vecinului meu de scaun, despre istoria lui profesională și proiectele de viitor. Pe de altă parte, descopăr mult prea puține despre familia celui în cauză, despre muzica lui preferată, filmele sau hobby-urile sale. Dacă vecinul meu nu-mi oferă o carte de vizită de la serviciu, aproape niciodată nu aflu cum îl cheamă decât atunci când suntem pe punctul de-a ieși amândoi din avion. Există probabil multe pricini pentru care se întâmplă așa, dar eu bănuiesc că una dintre ele este aceea că, în majoritatea lor, oamenii se simt foarte mândri de munca lor. Sigur că nu se verifică în chiar

toate cazurile, dar eu cred că, pentru multă lume, locul de muncă nu este doar o simplă sursă de bani, ci și una de motivație și de autodefinire.

Sentimentele de acest fel sunt benefice atât pentru angajat, cât și pentru angajator. Firmele care pot să le stimuleze sentimentele câștigă angajați devotați și motivați, care se gândesc cum să rezolve problemele de la serviciu și după ce programul lor de muncă a luat sfârșit. Iar angajații care se mândresc cu munca lor au un sentiment al mulțumirii și al utilității. Numai că, la fel cum normele pieței pot să submineze normele sociale, se prea poate ca primele menționate să erodeze și mândria și sentimentul de importanță pe care oamenii le derivă din munca lor (de exemplu, atunci când îi plătim pe profesori în funcție de performanța elevilor lor în cadrul testelor standardizate).

Imaginați-vă că ați lucra pentru mine și că eu vreau să vă dau un bonus de sfârșit de an. Eu vă las să alegeți: o mie de dolari în numerar sau un weekend cu toate cheltuielile plătite în Bahamas, care pe mine m-ar costa tot o mie de dolari. Care variantă ați prefera-o? Dacă sunteți ca majoritatea oamenilor care au răspuns la această întrebare, ați alege banii. La urma urmei, poate că ați fost deja în Bahamas și nu vi s-a părut mare scofală, ori poate preferați să petreceți un weekend într-o stațiune mai aproape de casă, iar cu restul banilor din bonus să vă cumpărați un iPod. În oricare din cazuri, vă gândiți că puteți decide singuri cum să cheltuiți banii și, oricum, mai bine decât mine.

Acest aranjament pare să fie eficient financiar, dar vă va spori el satisfacția față de propria muncă ori loialitatea față de angajator? Va face din mine un șef mai bun? Va îmbunătăți în vreun fel relația angajat–angajator? Eu aș zice că atât interesele voastre, cât și ale mele, ar fi mai bine servite dacă eu nu v-aș

da deloc posibilitatea să alegeți, ci v-aș trimite pur și simplu pachet să petreceți un weekend în Bahamas. Gândiți-vă cât de destinși și înviorați v-ați simți și cu cât spor ați munci, după un weekend relaxant la soare și pe plajă, comparativ cu felul în care v-ați simți și v-ați purta după ce ați primit cei o mie de dolari bonus. Care bonus v-ar ajuta să vă simțiți mai dedicați profesional, să munciți mai cu plăcere și să-i fiți mai loiali șefului vostru? Care cadou v-ar face mai înclinați să rămâneți până târziu seara la serviciu, ca să respectați un termen de predare important? Dintre toate acestea, vacanța bate banii fără drept de apel.

Acest principiu nu se aplică numai cadourilor. Mulți angajatori, în strădania de a le demonstra angajaților cât de bine îi tratează, adaugă diverse rubrici pe fluturașul de salariu, unde arată exact câți bani cheltuiește firma pe asigurări medicale pentru angajați, pe planuri de pensie, pe sala de fitness de la serviciu și pe cantină. Toate sunt perfect legitime și ele reflectă costuri reale pentru angajator, dar declararea fățișă a prețului pentru asemenea lucruri schimbă mediul de muncă dintr-unul al relațiilor sociale, în care angajat și angajator sunt legați unul de celălalt printr-un profund angajament reciproc, într-unul al relațiilor pur tranzacționale. Explicitarea valorii financiare a acestor beneficii poate totodată să diminueze plăcerea, motivația și loialitatea – afectând atât relația angajat-angajator, cât și sentimentele noastre de mândrie și satisfacție profesională.

La prima vedere, cadourile și beneficiile pentru angajați par să fie o modalitate stranie și ineficientă de alocare a resurselor. Dar cunoscând faptul că ele îndeplinesc un rol important în crearea relațiilor pe termen lung, a reciprocității și a sentimentelor pozitive, companiile ar trebui să încerce să le păstreze pe tărâmul social.

Reflecții despre satisfacția imediată și autocontrol (Capitolele 5 și 6)

Oscar Wilde a spus odată: „Nu las niciodată pe mâine ceea ce pot face poimâine". El părea să accepte, ba chiar să întâmpine cu brațele deschise rolul amânării în viața lui, dar pe cei mai mulți dintre noi gratificația imediată ne atrage cu atâta putere, încât ne călcăm în picioare cele mai bine gândite planuri pentru a ține regim de slăbire, a pune bani deoparte, a face curățenie generală – lista e nesfârșită.

Când avem probleme cu autocontrolul, uneori vom amâna sarcini pe care ar trebui să le îndeplinim pe loc. Dar tot o problemă de autocontrol este și atunci când ni se întâmplă prea des să ne ocupăm de sarcini pe care ar fi cazul să le amânăm – ca atunci când ne controlăm obsesiv căsuța de e-mail.

Pericolul verificării permanente a e-mailului a fost crucial în intriga filmului *Șapte suflete*: personajul lui Will Smith exact asta face, în timp ce este la volan, și izbește în plin o mașină care venea din sens opus – în accident mor soția lui și alte șase persoane. Firește că-i vorba doar de un film, dar verificarea compulsivă a mesajelor în timp ce conducem mașina este un fenomen mai răspândit decât ne convine să recunoaștem celor mai mulți dintre noi (cine se simte cu musca pe căciulă, să ridice mâna*).

Sper că voi nu sunteți dependenți de e-mail, dar mult prea mulți dintre noi suferă de-un atașament nesănătos pentru acest mijloc de comunicare. Conform unui recent raport australian, angajații petrec în medie 14,5 ore pe săptămână, deci

* În fiecare an, predau în fața a vreo 200 de studenți; la începutul lui 2009, i-am rugat pe aceia dintre ei care au folosit vreodată e-mailul sau au citit/scris SMS-uri în timp ce erau la volan, să ridice mâna. Toți, în afară de trei, au ridicat mâna (iar unul dintre cei trei care n-au ridicat mâna era ambliop!) (n.a.).

mai mult decât două zile de muncă, verificându-și, citind, organizând, ștergând și răspunzând la e-mailuri.[27] Mai puneți la socoteală extinderea rețelelor sociale și a grupurilor de informare, și foarte probabil că puteți dubla timpul pe care-l petrecem cu interacțiuni virtuale și cu gestionarea mesajelor.

Eu, unul, am sentimente foarte amestecate în ceea ce privește e-mailul. Pe de o parte, îmi dă posibilitatea să comunic cu colegi și prieteni de pe tot mapamondul fără întârzierile poștei tradiționale și fără constrângerile conversațiilor la telefon. (N-o fi o oră prea târzie ca să sun? Chiar așa, cât o fi ceasul la Auckland acum?) Pe de altă parte, primesc sute de mesaje pe zi, inclusiv o grămadă care nu mă interesează absolut deloc (anunțuri, procese verbale de la tot felul de întruniri și așa mai departe). Indiferent dacă-mi pasă sau nu, fluxul continuu de e-mail îmi distrage constant atenția.

Am încercat odată să rezolv această problemă prin hotărârea solemnă de-a nu-mi verifica e-mailul decât seara, dar am descoperit foarte repede că nu-mi va merge figura. Alți oameni se așteptau din partea mea să procedez la fel ca ei: să-mi verific în permanență e-mailurile și să mă bazez pe ele ca unic mijloc de comunicare. Ca rezultat al faptului că nu făceam așa, am sfârșit prin a mă duce la ședințe care fuseseră anulate sau prin a ajunge la locul sau ora nepotrivite. Așa că am cedat, iar acum îmi verific și eu e-mailurile mult, mult prea des, și, în timp ce o fac, le sortez constant pe categorii: spam și mesaje neimportante, pe care le șterg fără să le deschid; mesaje care s-ar putea să mă intereseze sau cărora va trebui să le răspund, la un moment dat în viitor; mesaje la care trebuie să răspund imediat și așa mai departe.

În vremuri de mult apuse, căruciorul cu corespondență trecea prin birouri o dată sau de două ori pe zi, cu câteva scrisori și note interne – nu la fel se întâmplă cu e-mailul, care

nu ia pauză niciodată. Pentru mine, ziua se desfășoară cam așa: încep să lucrez la ceva și mă scufund cu totul în ceea ce fac. Până la urmă, mă blochez pe vreo chestie dificilă și decid să iau o scurtă pauză – evident, ca să-mi verific e-mailul. Douăzeci de minute mai târziu, mă întorc la ce făceam, fără să-mi aduc prea bine aminte unde rămăsesem și la ce mă gândeam. Până să ajung de unde-am plecat, am pierdut și timp, și mare parte din concentrare, iar acest rezultat, cu siguranță, nu mă ajută să rezolv problema care m-a determinat de fapt să-mi iau cinci minute de pauză.

Trist este că povestea nu se termină aici. Intră în scenă telefoanele deștepte – încă și mai mult timp dus pe apa sâmbetei. Nu demult, am primit o jucărie adorabilă și zăpăcitoare, sub forma unui iPhone, ceea ce însemna că-mi puteam verifica e-mailurile și stând la coadă în aeroport, îndreptându-mă spre birou, mergând cu liftul, ascultând prelegerile altora (încă nu m-am dumirit cum să fac chestia asta în timpul propriilor mele prelegeri) și chiar așteptând în mașină la semafor. Adevărul adevărat este că iPhone-ul a făcut să-mi fie foarte limpede gradul meu de dependență. Îl verific aproape fără încetare. (Cei care folosesc în munca lor aceste instrumente le recunosc însușirile apte să provoace adicție, motiv pentru care își alintă adesea BlackBerry-urile cu numele de cod „CrackBerry".)

Eu cred că dependența de e-mail are o oarecare legătură cu ceea ce psihologul comportamental B. F. Skinner numea „programe de întărire" (a unui comportament învățat). Skinner a folosit această expresie pentru a descrie relația dintre acțiuni (în acest caz, un șoarece flămând apăsând o manetă într-o așa-numită cutie Skinner) și recompensele asociate cu acestea (bucățele de mâncare). În particular, Skinner făcea deosebirea

între schemele de întărire cu proporție fixă și schemele de întărire cu proporție variabilă. În cadrul unei scheme fixe, șoarecele primea o recompensă în mâncare după ce apăsa maneta de un număr fix de ori – să zicem de 100 de ori. (Ca să facem o comparație în lumea oamenilor, un vânzător de mașini folosite ar putea obține un bonus de 1 000 $ la fiecare 10 automobile vândute.) În cadrul programului cu proporție variabilă, șoarecele obținea porția de mâncare după ce apăsa pe manetă de un număr oarecare de ori, ales la întâmplare. Uneori, primea mâncarea după ce apăsa de 10 ori, alteori după ce apăsa de 200 de ori. (Analog, vânzătorul nostru de mașini folosite ar câștiga un bonus de 1 000 $ după vânzarea unui număr nedefinit de automobile.)

Astfel, în cadrul unei scheme variabile de întărire, acordarea recompensei nu poate fi prevăzută. Dacă ne luăm doar după aparențe, ne-am putea aștepta ca programele fixe de întărire să fie mai motivante și mai ispititoare, pentru că șoarecele (sau dealerul de mașini folosite) poate învăța să-și prevadă rezultatele muncii. Din contră, Skinner a constatat că, în fapt, programele variabile erau mai motivante. Cel mai edificator rezultat a fost acela că, atunci când recompensele încetau, șoarecii care erau în program fix de întărire au încetat să mai lucreze aproape imediat, dar cei aflați în programe variabile au continuat să muncească încă foarte multă vreme.

Această schemă variabilă de întărire face minuni și pentru motivarea oamenilor. Este magia (sau, mai corect spus, magia întunecată) care sălășluiește în străfundurile adicției pentru jocurile de noroc și pentru participarea la loterie. Cât de distractiv ar mai fi să tragi de manetă la „păcănele", dacă ai ști dinainte că trebuie să pierzi de nouă ori ca să câștigi o dată și că această succesiune se va repeta cât timp vei juca? Probabil n-ar mai avea niciun haz. De fapt, bucuria câștigului la jocurile

de noroc derivă din incapacitatea noastră de a prezice momentul recompensei, deci vom continua să jucăm până la câștig.

Bine, și ce legătură au grăunțele de mâncare pentru șoareci și jocurile mecanice cu e-mailul? Dacă stai să te gândești bine, verificarea e-mailului seamănă foarte mult cu un joc de noroc. Majoritatea mesajelor pe care le primești sunt prostii fără importanță, echivalentul trasului de manetă la jocurile mecanice fără să câștigi nimic, dar, din când în când, primim și câte-un mesaj pe care ni-l dorim. Poate să conțină vești despre o nouă slujbă, vreo bârfă suculentă, câteva vorbe de la cineva cu care nu ne-am văzut de mult sau o informație importantă. Suntem așa de fericiți să primim e-mailul neașteptat (grăunța de mâncare), încât devenim dependenți de verificarea căsuței electronice, în speranța unor noi asemenea surprize. Pur și simplu, apăsăm la nesfârșit pe manetă, iar și iar, până ce ne primim răsplata.

Această explicație îmi oferă o înțelegere mai bună a propriei dependențe de e-mail și, chiar mai important, ar putea sugera câteva căi de scăpare din această cutie Skinner și din programul ei de întărire cu proporție variabilă. O metodă utilă pe care eu am descoperit-o ar fi să debifez opțiunea de verificare automată a e-mailului. Această acțiune nu elimină verificarea, dar reduce frecvența cu care calculatorul meu mă anunță că am mesaje noi care mă așteaptă (din care o parte, îmi zic în sine mea, trebuie să fie interesante sau relevante). În plus, multe aplicații e-mail le permit utilizatorilor să atașeze culori și sunete diferite mesajelor care intră în căsuță. De exemplu, eu atașez culoarea gri tuturor mesajelor pe care le primesc în copie (adică adresa mea apare în câmpul CC), ceea ce le trimite direct într-un folder botezat „Mai târziu". La fel, mi-am setat aplicația să ruleze un sunet vesel atunci când primesc mesaje dintr-o sursă marcată de mine ca urgentă și

importantă (asemenea surse ar fi nevasta mea, studenții mei sau colegii de departament de la universitate). Sigur, durează un pic până să setezi filtrele de acest fel, dar, după ce mi-am dat o dată osteneala s-o fac, am redus caracterul aleatoriu al recompensei, am sporit proporția fixă a programului de întărire și, în ultimă instanță, mi-am îmbunătățit viața. În ceea ce privește depășirea tentațiilor de a-mi verifica prea des iPhone-ul – mda, la chestia asta încă mai lucrez.

Alte reflecții despre autocontrol – lecția interferonului (Capitolele 5 și 6)

Acum câțiva ani, am auzit un interviu pe NPR cu surorile Delany, care au atins vârsta de 102 și, respectiv, 104 ani. Mai ales o parte a interviului mi-a rămas în minte. Surorile au spus că unul dintre secretele vieții îndelungate a fost să nu se căsătorească niciodată, fiindcă astfel n-au avut soți care „să le îngrijoreze de moarte". Sună destul de rezonabil, dar nu-i un lucru pe care să-l pot atesta și eu personal (plus că, din câte se pare, bărbații oricum au mai mult de câștigat din căsătorie).[28] Una dintre surori a spus că alt secret era să eviți spitalele, ceea ce mi s-a părut de un bun simț logic elementar, din două motive: dacă și-așa ești sănătos, n-ai nevoie să te duci la spital, astfel că e și mai puțin probabil să te alegi cu vreo boală, luând microbi de acolo.

Categoric că înțelegeam foarte bine despre ce vorbește. Când am fost prima oară spitalizat pentru arsurile mele, am luat hepatită după o transfuzie de sânge. Evident, niciodată nu-i o bucurie să te îmbolnăvești de hepatită, dar pentru mine momentul nici că se putea să fie mai prost ales. Boala a mărit riscurile operațiilor mele, a întârziat tratamentul și a făcut ca

organismul meu să respingă multe din grefele de piele. După o vreme, hepatita s-a potolit, dar, în continuare, mi-a încetinit ritmul de recuperare, izbucnind când și când și făcând ravagii în sistemul meu imunitar.

Totul se întâmpla în 1985, înainte ca tipul de hepatită pe care-l aveam eu să fie identificat; medicii știau că nu este hepatită A, nici B, dar rămânea un mister pentru ei, așa că i-au zis pur și simplu non-A-non-B. În 1993, când eram student, am avut un episod acut; m-am dus la centrul medical studențesc și medicul de acolo mi-a spus că aveam hepatită C, al cărei virus fusese recent izolat și identificat. Aceasta a fost o veste bună, din două motive. În primul rând, acum știam ce am, iar în al doilea rând, un nou tratament experimental, cu interferon, părea promițător. Date fiind riscurile de fibroză hepatică, ciroză și moarte prematură, pe care le ridică hepatita C, mi s-a părut că, din două rele, cel mai puțin rău era în mod evident să iau parte la un studiu experimental.

Interferonul a fost inițial aprobat de Autoritatea pentru Medicamente și Alimente în scopul tratării leucemiei cu celule păroase (care practic nici nu prea are alt tratament) și, cum se întâmplă adesea în terapia cancerului, regimul de tratament a fost deosebit de neplăcut. Protocolul inițial impunea injecții cu interferon, autoadministrate de trei ori pe săptămână. Am fost avertizat că, după fiecare injecție, voi avea febră, stări de rău, dureri de cap și stări de vomă, iar avertismentul s-a dovedit exact. Așadar, timp de șase luni, în zilele de luni, miercuri și vineri ale săptămânii, veneam acasă de la școală, luam seringa din dulăpiorul de medicamente, deschideam frigiderul, trăgeam în seringă doza prescrisă de interferon și-mi înfigeam acul în coapsă. Pe urmă, mă întindeam în hamacul meu imens – unica piesă interesantă de mobilier din apartamentul meu studențesc de la mansardă – de unde aveam câmp vizual

perfect spre televizor. Puneam alături o găleată, să-mi fie la îndemână pentru voma care avea să-mi urce inevitabil în gât, după care începeau frisoanele, febra și durerea de cap. La un moment dat, adormeam și mă trezeam cu simptome ca de gripă. Către prânz, mă simțeam mai mult sau mai puțin OK și mă întorceam la muncă.

Dificultatea pe care eu și restul pacienților o aveam cu interferonul era problema fundamentală a gratificației amânate și a autocontrolului. La fiecare injecție, mă confruntam cu dilema următoare: să-mi fac o injecție și să-mi fie rău timp de 16 ore (un efect negativ imediat) sau să nu-mi fac și să-mi nărui speranța că tratamentul mă va vindeca la un moment dat (un efect pozitiv pe termen lung). La sfârșitul celor șase luni de probă, medicii mi-au spus că am fost singurul pacient din cadrul protocolului care a respectat regimul de tratament exact așa cum l-au alcătuit ei. Toți ceilalți săriseră peste medicație de multe ori, ceea ce nici n-ar trebui să ne mire, date fiind greutățile. (Lipsa de conformare cu instrucțiunile medicului este, în fapt, o problemă foarte larg răspândită.)

Deci eu cum am reușit? Pur și simplu, dispun de niște nervi de oțel? Nu. La fel ca oricine altcineva, am și eu destule probleme cu autocontrolul. Totuși, eu am avut și o șmecherie. Practic, am încercat să-mi pun la treabă celelalte dorințe, în încercarea de-a face mai suportabilă perspectiva odioasei injecții. Pentru mine, soluția au fost filmele.

Îmi plac filmele la nebunie. Dacă aș avea timp, m-aș uita la unul în fiecare zi. Când medicii mi-au spus la ce să mă aștept, am hotărât că nu mă voi uita la niciun film până îmi fac injecția, iar după aceea, pot să mă uit la câte vreau, până adorm.

În fiecare zi cu injecție, pe drumul de la școală acasă, mă opream la centrul de închiriere a filmelor și luam câteva pe care voiam să le văd. Având-le în geantă, abia așteptam să le

pun și să mă uit. Apoi, imediat după ce-mi făceam injecția, dar înainte să se instaleze frisoanele și durerea de cap, mă aruncam în hamac, mă instalam confortabil, aveam grijă ca găleata să fie pregătită și îmi începeam minifestivalul cinematografic. În acest mod, m-am deprins să asociez făcutul injecției cu experiența plină de satisfacție a privitului unui film de nota zece. Abia un ceas mai târziu, când se declanșau efectele secundare negative, începeam să nu mai fiu chiar atât de încântat în privința asta.

Planificarea în acest mod a serilor cu interferon mi-a ajutat creierul să asocieze injecția mai curând cu filmul decât cu febra, frisoanele și vomitatul, și așa am reușit să-mi continui tratamentul.

În timpul celor șase luni de tratament, se părea că interferonul își face efectul: funcția mea hepatică s-a îmbunătățit spectaculos. Din nefericire, la câteva săptămâni după încheierea tratamentului de probă, hepatita mi-a revenit, așa că am început unul mai agresiv. Acesta a durat un an și a presupus nu numai injecții cu interferon, ci și un medicament numit ribavirin. Ca să mă forțez să-l urmez, am încercat din nou procedeul injecție–film–hamac, la fel ca înainte. (Mulțumită memoriei mele oarecum deficitare, am putut chiar să mă delectez cu câteva din aceleași filme pe care le privisem și în timpul primului tratament, cel cu interferon.)

De data aceasta însă, trebuia să mă duc și la mai multe interviuri de angajare, la diferite universități unde mi-aș fi dorit un post de asistent universitar. Trebuia să mă deplasez în paisprezece orașe, să stau la hotel, să țin o prelegere în fața unui grup de cadre universitare, iar apoi să mă supun unui interviu individual cu profesori și decani. Ca să nu trebuiască să le povestesc potențialilor mei colegi despre aventurile mele cu interferonul și ribavirinul, am insistat asupra unui program

mai degrabă ciudat. De regulă, trebuia să găsesc niște scuze plauzibile pentru faptul că soseam mai devreme, înainte de ziua interviului, iar după interviu nu puteam ieși la cină cu gazdele mele. Veneam, mă cazam la hotel, scoteam injecția din gentuța frigorifică pe care o căram peste tot cu mine, mă înțepam și mă așezam să mă uit la câteva filme din oferta hotelului. Încercam să amân și întâlnirea de a doua zi, pentru câteva ore, dar, din clipa în care mă simțeam mai bine, mă străduiam să fac față cât puteam eu mai bine interviului cu potențialii angajatori. (Câteodată, procedura mea funcționa conform planificării; altă dată, trebuia să mă întâlnesc cu oamenii când încă mă simțeam stors de puteri.) Din fericire, după ce mi-am terminat interviurile, veștile pe care le-am primit au fost excelente. Nu numai că mi s-a oferit un loc de muncă, dar tratamentul combinat pe care-l urmasem a eliminat hepatita din ficatul meu. De-atunci, n-am mai avut niciodată reveniri ale bolii.

Lecția pe care am primit-o eu din tratamentul cu interferon este una generală: dacă un anumit comportament dorit are ca rezultat imediat un efectiv negativ (pedeapsă), acest comportament va fi foarte greu de susținut, chiar dacă deznodământul (în cazul meu, o stare de sănătate îmbunătățită) este extrem de oportun. La urma urmei, în asta constă problema gratificației amânate sau „cu efect întârziat". Cu toții știm, bineînțeles, că, dacă facem regulat mișcare și mâncăm mai multe legume, vom fi mai sănătoși, chiar dacă nu vom trăi cât surorile Delany; dar, pentru că e foarte greu să ne formăm o imagine vie a sănătății noastre viitoare cu ochii minții, nu ne putem abține să nu ne întindem după platoul cu gogoși.

Pentru a putea depăși multe slăbiciuni proprii firii umane, eu cred că ar fi util să căutăm niște trucuri care să „împerecheze" etapele nu prea plăcute pe care le avem de parcurs în direcția obiectivelor noastre pe termen lung, cu niște satisfacții

imediate, intense și pozitive, având rolul de întărire a comportamentului dorit. Pe mine, faptul că începeam să mă uit la un film – înainte de-a simți efectele secundare neplăcute – m-a ajutat să suport neplăcerile tratamentului. De fapt, am cronometrat totul la secundă. În momentul când terminam de făcut injecția, apăsam pe butonul Play. Bănuiesc că, dacă aș fi apăsat pe Play după declanșarea efectelor secundare, nu mi-ar mai fi venit atât de ușor să câștig războiul meu psihologic cu propriul comportament. Și cine știe? Poate că, dacă aș fi așteptat să apară efectele secundare și abia apoi să încep cu regalul cinematografic, aș fi creat o asociație negativă, consecința fiind că acum nu mi-ar mai plăcea atât de mult să mă uit la filme.*

Unul dintre colegii mei de la Universitatea Duke, Ralph Keeney, a observat recent că, în Statele Unite, cauza care provoacă numărul cel mai mare de decese nu este nici cancerul, nici boala cardiacă și nici fumatul sau obezitatea. Cauza numărul unu este incapacitatea noastră de a lua decizii inteligente și de-a ne combate propriile comportamente distructive.[29] Ralph estimează că aproximativ jumătate din noi vom lua o hotărâre în privința stilului de viață care ne conduce în final la o moarte prematură. Și ca și cum asta n-ar fi fost suficient de grav, se pare că ritmul în care luăm asemenea decizii cotidiene sporește cu o rată alarmantă.

Eu mă tem că, în următoarele câteva decenii, progresele reale în materie de speranță de viață și de calitate a vieții vor fi aduse nu atât de tehnologia medicală, cât de îmbunătățirea procesului nostru de luare a deciziilor. Dat fiind că nu avem tendința naturală să ne concentrăm asupra avantajelor

---

* Am avut totuși experiența unei asemenea asociații negative – cu ouăle. La puțin timp după accidentul meu, medicii au început să-mi dea treizeci de ouă pe zi, prin tubul de hrănire artificială. Până în ziua de azi, e suficient să simt miros de ouă, și mi se face rău (n.a.).

viitoare, trebuie să examinăm cu mai multă grijă cazurile în care eșuăm în mod repetat și să căutăm niște remedii pentru asemenea situații. (Pentru un iubitor de filme supraponderal, cheia problemei ar putea fi să se delecteze cu pasiunea lui cea mai mare în timp ce transpiră pe banda de alergat.) Șmecheria este să găsim antidotul comportamental potrivit pentru fiecare problemă. Potrivind ceva care ne place foarte mult cu ceva care ne displace, dar ne face bine, s-ar putea să reușim să aliniem dorința cu rezultatul benefic și astfel să rezolvăm câteva din problemele de autocontrol cu care ne confruntăm zilnic.

Reflecții despre dificultățile posesiunii (Capitolul 7)

În 2007 și 2008, valoarea locuințelor în America a luat-o vertiginos în jos, la fel de repede precum cota de popularitate a lui George W. Bush. Fiecare lună aducea cu ea și mai multe vești proaste: și mai multe executări silite, și mai multe locuințe de vânzare pe o piață imobiliară stagnantă, și mai multe cazuri de oameni care nu puteau obține credite garantate cu locuința. Rezultatele unui studiu desfășurat de Zillow.com (un site Web care facilitează căutarea unei locuințe și estimările de preț) a ilustrat foarte bine cât de grav i-au afectat aceste evoluții pe proprietarii de locuințe: în al doilea trimestru al anului 2008, nouă din zece proprietari (deci 92 la sută din total) au declarat că se efectuaseră executări silite pe piața lor imobiliară locală și că se temeau că acest fenomen diminuase valoarea proprietăților din cartierele lor. Mai mult decât atât, patru din cinci proprietari (82 la sută) nu vedeau șanse mari de redresare a situației pe piața imobiliară în viitorul apropiat.

La prima vedere, cercetarea site-ului Zillow sugera faptul că proprietarii acordau atenția cuvenită informațiilor din mass-media, că aveau idee despre ce se petrece în economie și că își dădeau seama de realitatea crizei imobiliare. Dar tot același studiu a descoperit că acești oameni aparent bine informați credeau că valoarea locuințelor deținute de ei nu scăzuse chiar atât de mult. Doi din trei proprietari (62 la sută) credeau că valoarea propriei locuințe crescuse sau rămăsese aceeași, iar mai mult de jumătate (56 la sută) plănuiau să investească în îmbunătățiri aduse locuinței, chiar dacă vedeau că piața imobiliară se prăbușește în jurul lor. Cum se explică acest imens decalaj între percepția exagerată asupra valorii propriilor locuințe și realitatea sumbră a pieței?

Așa cum arătam în capitolul 7, posesiunea ne schimbă fundamental perspectiva. Exact la fel cum ni se pare că avem niște copii deosebiți, mai grozavi și mai înzestrați decât cei ai vecinilor și prietenilor noștri (indifernt dacă ei merită sau nu adulația noastră), supraevaluăm tot ceea ce posedăm – că e vorba de-un bilet la un meci de baschet sau de domiciliul nostru.

Posesiunea unei case este chiar mai interesantă și mai complexă decât, să zicem, situația obișnuită de-a poseda o cană de cafea sau două bilete la baschet – pentru că investim atât de mult în casele noastre. Gândiți-vă, de pildă, câte modificări și câte bibileli ne apucăm să facem când ne mutăm în casă nouă. Înlocuim blaturile de lemn melaminat cu unele de granit. Dărâmăm un perete și instalăm altă fereastră, care să lase lumina să cadă nu știu cum pe masa din sufragerie. Zugrăvim pereții camerei de zi într-un maroniu-roșcat care să ne amintească de Mama Terra. Schimbăm faianța din baie. Adăugăm o verandă în față și instalăm un bazin cu crapi decorativi japonezi în curtea din spate. Puțin câte puțin, mai schimbăm ceva aici, mai bibilim dincolo, până ce casa ni se pare perfect mode-

lată după gustul nostru unic și individual, până ce ea ajunge să exprime în fața tuturor simțul nostru stilistic, elegant sau eclectic. Când vecinii vin în vizită, ne admiră blaturile și sistemele de iluminat. Dar, în ultimă instanță, oare alți oameni pun la fel de mult preț ca și noi pe schimbările pe care le-am făcut cu atâta dragoste? Oare aceste schimbări au cât de cât valoare pentru ei?

Gândiți-vă la un proprietar care își compară propria casă splendid renovată cu una asemănătoare, de pe aceeași stradă, care lâncezește la vânzare pe piață de luni de zile, sau cu o alta, care a fost vândută de curând pe mult mai puțin decât prețul de strigare. Când face această comparație, el consideră că înțelege de ce proprietarii celorlalte case au avut așa mari greutăți să le vândă. În casele lor blaturile erau din melamină, nu din granit; zugrăveala era normală, nu de culoarea pământului-mumă, iar lumina nu cădea frumos pe masa din sufragerie. „Nici nu mă mir că s-au vândut așa de greu casele alea", își zice proprietarul în sinea lui. „Pur și simplu, nu-s la fel de frumoase ca a mea".

Soția mea, Sumi, și eu am căzut pradă acestui gen de subiectivism. Pe vremea când lucram amândoi la MIT, ne-am cumpărat o casă nouă în Cambridge, statul Massachusetts (casa fusese construită în 1890, dar pentru noi era nouă). Prompt, ne-am și apucat s-o punem la punct. Am dărâmat niște pereți ca să obținem o atmosferă mai spațioasă, care nouă ne-a plăcut la nebunie. Am renovat baia și am instalat o saună în subsol. De asemenea, am transformat remiza pentru trăsuri din grădină într-o anexă combinată, cu un apartament de locuit și spațiu de birou. Uneori, îndesam în coșul de rufe niște mâncare, câteva sticle de vin și ceva îmbrăcăminte de schimb, după care evadam în remiza din grădină pentru un „weekend în altă parte".

Apoi, în 2007, ne-am angajat la Universitatea Duke și ne-am mutat în Durham, statul Carolina de Nord. Fiind de părere că piața imobiliară va continua să scadă, am hotărât că era în interesul nostru să vindem casa din Cambridge cât mai degrabă cu putință. Plus că nu voiam nici să plătim încălzire, taxe și impozite și rate la credit pe două locuințe.

Multă lume a venit să vadă casa noastră splendid renovată din Cambridge. Toți potențialii cumpărători păreau să aprecieze structura și ambianța casei, dar nimeni nu ne-a făcut nicio ofertă. Ne spuneau că e foarte frumoasă casa, dar, nu știu de ce, nu vedeau niciun avantaj în ideea de-a avea un spațiu complet deschis pe nivel. Ar fi preferat o altă organizare a spațiului, cu mai mulți pereți despărțitori, cu ceva mai multă intimitate. Noi auzeam foarte clar obiecțiile lor, dar ne intrau pe-o ureche și ne ieșeau pe alta. „E clar, ne spuneam unul celuilalt, după ce vizitatorii veniseră și plecaseră cum au venit, oamenii ăștia sunt pur și simplu mărginiți, lipsiți de imaginație și n-au pic de gust. Dar nu trebuie să ne facem probleme, o să apară și cumpărătorul potrivit, care să aprecieze la justa ei valoare casa asta magnifică, atât de luminoasă și de spațioasă."

Timpul trecea. Noi plăteam două credite ipotecare, două facturi de încălzire și două impozite, în timp ce piața imobiliară continua să respire greu. Nenumărați alți oameni au venit să vadă casa și au plecat fără să ne facă vreo ofertă. În cele din urmă, Jean, agenta noastră imobiliară, ne-a dat vestea proastă, la fel ca un doctor care-i spune pacientului că nu-i place ce vede pe radiografia lui.

— Eu cred, a spus ea rar, ca atunci când vorbești cu un copil, că dacă vreți să vindeți casa, va trebui să puneți la loc câțiva pereți și să desființați o parte din schimbările pe care le-ați făcut.

Până să rostească ea aceste cuvinte, noi nu vrusesem să acceptăm adevărul. În pofida neîncrederii noastre, și în continuare convinși de superioritatea gusturilor noastre, ne-am luat totuși inima în dinți și am plătit un antreprenor să ridice la loc câțiva pereți. După câteva săptămâni, casa era vândută.

Concluzia finală a fost că nu locuința noastră o voiau cumpărătorii. Ei o voiau pe-a lor. Aceasta a fost o lecție foarte costisitoare și neîndoios că-mi doresc ca noi să ne fi dat mai bine seama de efectul pe care modificările noastre îl avea asupra potențialilor cumpărători.

Tendința noastră de a supraevalua ceea ce posedăm este un subiectivism uman înnăscut, care reflectă o tendință mai generală de-a ne îndrăgosti de orice are legătură cu noi și de-a fi peste măsură de optimiști în privința lucrurilor care ne aparțin. Gândiți-vă puțin – nu vi se pare că sunteți niște șoferi mai buni decât media, că aveți șanse mai mari de a vă permite să ieșiți la pensie, că sunteți mai puțin predispuși să suferiți de colesterol mărit, să divorțați într-o zi sau să luați penalizare pentru depășirea cu câteva minute a timpului de parcare? Acest subiectivism pozitiv, cum îi spun psihologii, mai are un nume: „efectul Lake Wobegone", al superiorității iluzorii, botezat după orașul fictiv din popularul serial radiofonic prezentat de Garrison Keillor și intitulat *A Prairie Home Companion*. După Keillor, în Lake Wobegone „toate femeile sunt puternice, toți bărbați arată bine și toți copiii sunt peste medie".

Nu cred că putem deveni mai obiectivi și mai exacți în modul cum ne gândim la copiii și la casele noastre, dar probabil că putem deveni conștienți de faptul că avem asemenea idei preconcepute, ascultând deci cu mai multă atenție sfaturile și opiniile venite din partea celorlalți.

Reflecții asupra așteptărilor: muzică și mâncare (Capitolul 9)

Imaginați-vă că intrați la nouă seara într-o benzinărie de pe o porțiune pustie a autostrăzii Interstate 95. De șase ore conduceți fără pauză. Sunteți obosiți și mai aveți încă drum lung de făcut. Vreți să mâncați ceva la repezeală și să mai ieșiți nițel din găoacea mașinii, așa că intrați în ceea ce pare să fie un soi de locantă, pompos botezată „restaurant". Ca toate birturile din aceeași specie, are banchete acoperite cu vinilin scorojit și tuburi fluorescente în tavan. Mesele cu pete de cafea pe ele vă cam intimidează, dar vă ziceți totuși în sinea voastră: „Mă rog, câtă pricepere îți trebuie ca să gătești un hamburger?!" Vă întindeți după un meniu, așezat la îndemână în spatele unei cutii goale de șervețele, și constatați cu stupefacție că nici vorbă să vă aflați într-o cârciumă de trei parale, cum ați crezut după aspect. În locul hamburgerilor și al sandviciurilor cu pui pe care vă așteptați să le vedeți scrise în meniu, localul vă oferă ruladă din pâté de foie gras, pateu de trufe cu andive și marmeladă de chimen, choux umplute cu pastă de brânză gruyère și piept de rață confiată, prepeliță à la crapaudine și așa mai departe.

Preparatele culinare de acest fel n-ar fi nicio surpriză într-un restaurant din Manhattan, firește, chiar și într-unul mai mic. Și e foarte posibil ca bucătarul-șef să se fi plictisit de Manhattan, să se fi mutat la dracu-n praznic și acum să gătească pentru cine s-o nimeri să treacă pe-acolo. Bine, și-atunci există vreo diferență majoră între a comanda choux cu piept de rață confiată în Manhattan și a comanda același lucru într-o amărăciune de benzinărie de pe I-95? Dacă ați da peste asemenea delicatese franțuzești într-un birt pentru șoferii de TIR, ați avea destul curaj ca să le încercați? Să zicem că prețurile n-ar fi trecute pe meniu. Cât ați fi dispuși să plătiți pentru un

aperitiv? Şi dacă l-aţi comanda, credeţi că l-aţi savura cu tot atâta plăcere ca atunci când aţi mânca exact acelaşi lucru în Manhattan?

Pe baza a ceea ce am aflat din capitolul 9, răspunsurile sunt simple. Ambianţa şi aşteptările adaugă într-adevăr foarte mult la plăcerea pe care o resimţim. Te aştepţi la mai puţin rafinament într-un asemenea mediu, deci senzaţia de satisfacţie ar fi mult diminuată într-o locantă de benzinărie, chiar dacă ţi s-ar servi exact aceeaşi ruladă de foie gras ca în Manhattan. La fel, dacă ai şti că pâté de foie gras se face în proporţie covârşitoare din ficat ordinar de gâscă şi unt mai degrabă, decât din nişte ingrediente superdeosebite,* probabil că nu l-ai mai savura cu atâta încântare.

Acum câţiva ani, cei de la *Washington Post* au fost curioşi în legătură cu acelaşi subiect de fond şi au decis să deruleze un experiment.[30] Doar că, în loc de mâncare, au folosit muzică. Întrebarea experimentală era următoarea: poate arta remarcabilă să strălucească şi printr-un filtru de aşteptare terestru şi sărăcăcios?

Jurnalistul Gene Weingarten l-a rugat pe Joshua Bell, considerat în general unul dintre cei mai buni violonişti ai lumii, să se dea drept artist ambulant şi să cânte câteva piese din cea mai frumoasă muzică compusă vreodată,** într-o staţie de metrou din Washington, D.C., la orele de vârf ale dimineţii. Vor observa oare trecătorii că acest artist e mai bun decât majoritatea scripcarilor care-şi câştigă existenţa pe stradă? Se vor opri ca să-l asculte? Îi vor arunca un dolar sau doi? Dar voi?

* În fapt, e vorba de un pateu făcut în părţi egale din ficat de gâscă şi unt, cu ceva vin şi condimente (n.a.).

** Printre piesele alese s-au numărat *Chaconna* a lui Bach, *Ave Maria* a lui Schubert, *Estrellita* lui Manuel Ponce, o piesă de-a lui Jules Massenet, o gavotă de Bach şi o reluare după *Chaconna* (n.a.).

Dacă ați fi fost la fel ca 98 la sută din oamenii care au trecut prin stația L'Enfant Plaza în dimineața aceea, v-ați fi zorit pe lângă violonist, nepăsători la interpretarea lui. Numai 27 de inși din 1 097 (2,5 la sută) au pus bani în cutia deschisă pe jos a vioarei Stradivarius și numai 7 (0,5 la sută) s-au oprit să asculte mai mult de un minut. Bell a cântat aproape un ceas și a strâns vreo 32 $, ceea ce probabil că nici nu-i rău pentru artistul ambulant de toate zilele, dar e neîndoios că-i oarecum umilitor pentru cineva obișnuit să câștige de nenumărate ori mai mult pentru un singur minut de interpretare.

Weingarten a intervievat un număr de oameni dintre cei care au trecut în dimineața aceea prin stație. Din cei care s-au oprit, unul l-a recunoscut pe Bell de la un concert care avusese loc în seara dinainte. Un altul era el însuși violonist serios. Iar un al treilea era un angajat de la metrou care, după ani de zile în care ascultase tot soiul de artiști ai străzii cu nimic ieșiți din comun, chiar dacă ocazional talentați, a sesizat că interpretarea lui Bell depășea cu mult media. În afară de acești câțiva – și de natură să-i tulbure pe fanii muzicii clasice, și pe ai lui Bell în particular –, lumea nu s-a oprit să asculte. Mulți nici măcar nu s-au uitat la Bell. Interpelați de Weingarten, trecătorii au spus fie că nici n-au observat prezența muzicii, fie că le-a sunat doar ceva mai bine decât un scripcar mediu de pe stradă interpretând muzică clasică obișnuită. Nimeni nu se aștepta ca un muzician de clasă mondială să cânte piese de-o năucitoare virtuozitate tehnică, într-o stație de metrou. Drept urmare, și în majoritatea lor, oamenii nu l-au auzit.

După un timp, când m-am întâlnit cu Joshua Bell, l-am întrebat despre această experiență. În particular, voiam să știu ce părere avea despre faptul că atât de multă lume l-a ignorat și nu i-a acordat atenție. El mi-a răspuns că, de fapt, nici nu era chiar atât de surprins, și a admis că așteptările noastre

constituie o parte importantă din modul cum receptăm muzica. Bell mi-a spus că este nevoie de un cadru adecvat pentru a-i ajuta pe oameni să aprecieze o interpretare pe viu a muzicii clasice – ascultătorul trebuie să fie așezat într-un fotoliu confortabil, plușat, și înconjurat de acustica unei săli de concerte. Iar atunci când oamenii se îmbracă la patru ace, în mătase, cașmir și împrăștie o boare de parfum, ei par să aprecieze mult mai mult costisitoarea interpretare.

— Și dacă noi am face experimentul opus? am întrebat eu. Dacă am aduce un interpret mediocru la Carnegie Hall, cu Filarmonica din Berlin? Așteptările ar fi foarte mari, dar calitatea nu. Ar sesiza oamenii diferența și plăcerea lor s-ar nărui?

Bell a stat câteva clipe să se gândească, apoi a spus:

— În acest caz, așteptările ar triumfa în fața trăirii efective.

Mai mult decât atât, el a spus că se poate gândi la câteva exemple de persoane care nu erau cine știe ce mari violoniști, dar care primiseră ropote de aplauze frenetice pentru că se aflaseră în cadrul potrivit.

Până la urmă, eu n-am fost deloc convins de nonșalanța cu care Bell privea experiența lui de la metrou. În fond, timpul le vindecă pe toate, iar unul dintre modurile în care timpul lucrează în favoarea noastră este că ne ajută fie să uităm, fie să ne amintim deformat trecutul, într-un fel care să ne facă să ne simțim mai bine în privința propriei persoane. Plus că a nu fi surprins de faptul că lumea era prea preocupată ca să-i bage în seamă măiestria probabil că l-a ajutat pe Bell să evite varianta pentru violoniști a vechii întrebări filozofice: „Dacă un copac din pădure cade și nu e nimeni în jur ca să-l audă, el scoate vreun zgomot?"

A doua zi, așezat în sala Monterey, am avut ocazia să-l ascult pe Bell interpretând faimoasa „Chaconna" a lui Bach – aceeași piesă minunată pe care el o cântase pentru auditoriul

de la metrou. Am închis ochii și mi-am imaginat că, în locul unui mare violonist, ascult un puști mediocru, de cincisprezece ani, care chinuie o vioară Stradivarius. Nu-s un cunoscător în materie, dar jur că am auzit câteva note false și am identificat niște scârțâituri jalnice ale coardelor. Poate că scârțâiturile făceau parte din compoziția lui Bach, pur și simplu, un fapt inevitabil atunci când cânți la un instrument cu coarde – sau poate erau rezultatul interpretării într-o sală de teatru mai degrabă decât într-un ateneu special construit pentru concerte. Nu mi-era deloc greu să-mi imaginez cum un ascultător fără cultură muzicală solidă, așa ca mine, ar atribui asemenea sunete erorilor comise de un interpret mediocru – mai ales dacă acesta cântă într-o stație de metrou plină de lume, la o oră de vârf.

La sfârșit, toată sala s-a ridicat în picioare și l-a ovaționat îndelung pe Bell. Cu toate că și mie îmi plăcuse interpretarea, m-am întrebat în ce măsură ovațiile erau o recompensă pentru performanța lui și în ce măsură se datorau așteptărilor auditoriului. Nu pun la îndoială talentul a lui Bell (sau al oricui altcuiva). Ideea este că noi, de fapt, nu înțelegem cu exactitate rolul pe care așteptările îl joacă în modul cum receptăm și evaluăm arta plastică, literatura, teatrul, arhitectura, mâncarea, vinul – și, până la urmă, orice.

Eu cred că rolul așteptărilor a fost cel mai bine descris de unul dintre scriitorii mei preferați. În nuvela comică *Trei într-o barcă*, pe care Jerome K. Jerome a scris-o în 1889, povestitorul și cei doi tovarăși ai săi de călătorie sunt la un han, unde are loc o petrecere. Doi necunoscuți, niște bărbați tineri cărora le lipsesc manierele aristocratice ale invitaților la petrecere, îi asigură pe aceștia din urmă că un cântec de-al renumitului comic german Herr Slossenn Boschen este cel mai caraghios cu putință, și întâmplarea face ca Herr Boschen să stea în acel

moment tocmai la hanul cu pricina. Oare nu s-ar putea să fie înduplecat să le cânte și lor ceva?

Herr Boschen se arată chiar încântat să le cânte (ca să zic așa) și, dat fiind că numai cei doi tineri necunoscuți înțeleg germana, restul auditoriului – care nu înțelege o boabă, deși pretinde că da – se ia după ei. Când cei doi tineri izbucnesc în hohote dezlănțuite, ceilalți îi imită pe loc. Câțiva invitați fac chiar un pas mai departe și, din când în când, râd din proprie inițiativă, prefăcându-se că ei au înțeles ceva din umorul subtil care le-a scăpat celorlalți.

În realitate, Herr Boschen este un renumit tragedian, care își dă toată osteneala să interpreteze un cântec zguduitor, încărcat de simțire dramatică – iar cei doi tineri chicotesc zgomotos, la fiecare câteva note, ca să-i ducă de nas pe ceilalți invitați, făcându-i să creadă că acesta este stilul comediei germane. Derutat, Herr Boschen îi dă totuși înainte. Dar când termină de cântat, țâșnește în sus de la pian și-i potopește pe ascultătorii lui cu un torent de obscenități în germană.

Complet ignoranți în materie de limbă germană și de convenții muzicale ale Germaniei, ceilalți spectactori n-au încotro și urmează exemplul celor doi necunoscuți care se pretind experți, râd când îi aud pe ei râzând și sunt convinși că toată reprezentația, inclusiv criza de furie a lui Boschen, este de-un haz nebun. Una peste alta, auditoriului i-a plăcut enorm spectacolul și s-a distrat pe cinste.

Povestea lui Jerome are tușe exagerate, dar adevărul este că așa navigăm cu toții prin lume. În multe din domeniile vieții, așteptările joacă un rol hotărâtor pentru modul în care ajungem în final să receptăm lucrurile. Gândiți-vă la „Mona Lisa". De ce este acest portret atât de frumos și de ce surâsul acestei femei ne pare misterios? Puteți discerne tehnica și talentul de care a avut nevoie Leonardo da Vinci ca să-l creeze?

Pentru cei mai mulți dintre noi, tabloul este frumos și surâsul misterios din cauză că așa ni s-a spus. În lipsa competenței experte sau a informării perfecte, căutăm indicii sociale care să ne ajute să ne dăm seama cât de impresionați suntem, sau ar trebui să fim, iar așteptările noastre se îngrijesc de restul.

Sclipitorul scriitor satiric Alexander Pope scria odată: „Fericit cel ce n-așteaptă nimic, căci nu va fi nicicând dezamăgit". Mie mi se pare că sfatul lui Pope este cel mai bun mod de-a duce o viață obiectivă. Fără discuție, e foarte util și pentru a elimina efectele așteptărilor negative. Dar cele pozitive? Dacă eu îl ascult pe Joshua Bell fără niciun fel de așteptări, experiența mea nu va fi nici pe departe la fel de plăcută sau de satisfăcătoare ca atunci când îl ascult și-mi zic în sinea mea: „Dumnezeule, ce norocos sunt că am ocazia să-l ascult pe Joshua Bell cântând pe viu în fața mea!" Informația pe care o dețin cum că Bell este unul dintre cei mai buni violoniști din lume contribuie incomensurabil la plăcerea mea.

După cum se vede, așteptările pozitive ne dau posibilitatea să savurăm mai mult lucrurile și să ne îmbunătățim percepția asupra lumii din jur. Pericolul în a nu aștepta nimic este ca, până la urmă, exact asta să și primim.

Reflecții despre remediile placebo – nu mi le luați, vă rog! (Capitolul 10)

Acum câțiva ani, o femeie așezată lângă mine într-un avion spre California a scos din poșetă un tub alb și lunguieț, i-a desfăcut capacul și a lăsat să cadă în paharul cu apă primit în avion o tabletă cam cât o monedă de un sfert de dolar.

M-am uitat, fascinat, cum apa se învolburează de bășicuțe gălbui, umplând paharul de spumă. După ce efeverscența s-a potolit, femeia a băut întreg preparatul din două înghițituri mari.

Am fost foarte curios, fiindcă ea părea teribil de satisfăcută de tot acest proces, așa că am întrebat-o ce anume a băut. Ea mi-a întins tubul alb și lunguieț. Era Airborne.

Descrierea de pe etichetă m-a impresionat cu adevărat. Aceste tablete, scria acolo, au capacitatea de a întări sistemul imunitar, ajutând organismul să lupte cu microbii – iar pasagerii din cursele cu avionul sunt permanent înconjurați de microbi. Dacă luam Airborne la primul semn al simptomelor de răceală sau înainte de-a pătrunde într-un loc aglomerat, potențial infestat cu microbi, puteam să previn acele răceli îngrozitoare cu care mă luptam permanent. Nici că-mi puteam imagina ceva mai bun. Și, spre deosebire de alte medicamente pe care le-am văzut, acesta spunea clar că a fost inventat de o învățătoare de clasa întâi primară! Ce alt om mai potrivit să conceapă medicații pentru răceală, decât cineva care stă zi de zi în mijlocul unor copii pe care mișună microbii?! Dat fiind că profesorii se molipsesc veșnic de guturai și gripă de la elevii sau studenții lor, legătura aceasta mie mi se părea firească. Plus că mă dau în vânt după tabletele efervescente – ore în șir aș sta să mă uit cum se topesc în apă.

Colega mea de fotoliu din avion nu avea cum să nu-mi observe entuziasmul, așa că m-a întrebat dacă nu vreau să încerc și eu o tabletă. Fericit, am acceptat să iau una, am dizolvat-o în paharul meu cu apă, m-am uitat cum fâsâie și face spumă, apoi am dat pe gât dintr-o suflare amestecul gălbui. O și vedeam cu ochii minții, în fața mea, pe învățătoarea mea iubită din clasa întâi – Rachel – și afecțiunea caldă pe care i-o port s-a adăugat la experiența aceea. Aproape

imediat, m-am simțit mai bine. Am reuşit cu brio să nu mă îmbolnăvesc după zborul acela. Dovadă clară! Așa a devenit Airborne un articol de bază în călătoriile mele.

Pe parcursul următoarelor luni am folosit Airborne așa cum mi se sugera pe tub. Uneori, beam o doză în timpul zborului cu avionul, dar, cel mai adesea, luam pastila imediat după ce aterizam. De fiecare dată când repetam ritualul, mă simțeam imediat mai mulțumit de mine însumi și mai încrezător în șansele mele de-a rezista la toate acele boli insidioase care plutesc în aer peste tot în jurul meu. Eram convins 99 la sută că Airborne e un placebo, dar bășicuțele efervescente și ritualul mă încântau atât de tare, încât știam, pur și simplu, că mă vor face să mă simt mai bine. Și exact așa a fost! Plus că, luând acest medicament, aveam mai multă încredere în starea mea de sănătate și eram mai puțin stresat de ideea că m-aș putea îmbolnăvi – și, la urma urmei, se știe că stresul și anxietatea scad imunitatea.

Câțiva ani mai târziu, chiar înainte să-mi încep turneul de promovare a cărții, care presupunea și multe zboruri cu avionul, am aflat tragica veste că Victoria Knight-McDowell, învățătoarea din California care inventase Airborne, acceptase să plătească suma de 23,3 milioane de dolari drept penalizare pentru publicitate falsă, plus returnarea banilor către consumatorii care au cumpărat produsul. Producătorul a fost obligat să modifice afirmațiile inscripționate pe tubul cu pastile efervescente. Fostul „medicament-minune care anihilează răceala" fusese degradat la rangul de simplu supliment alimentar alcătuit din 17 vitamine, minerale și plante. Vechea afirmație că Airborne „îți ajută sistemul imunitar" a rămas neschimbată pe ambalaj, dar însoțită de un semn din acela enervant, ca o cruciuliță alungită, care indică prezența unui text scris cu litere mici. Trebuie să-l cauți cu lupa, dar, până la urmă, dai peste

el, ascuns într-un colț: „Aceste informații nu au fost evaluate de Autoritatea pentru Alimente și Medicamente. Acest produs nu trebuie folosit pentru diagnosticarea, tratarea, vindecarea și prevenirea vreunei afecțiuni". Ce deprimant.*

Și uite-așa, taman când mă confruntam cu perspectiva a cel puțin trei zboruri cu avionul pe săptămână, în următoarele câteva luni, m-am trezit că magia lui Airborne îmi este smulsă cu brutalitate. M-am simțit de parcă tocmai aflasem că o persoană considerată de mine foarte bună prietenă, timp de ani de zile, de fapt nu mă agrease niciodată și mă vorbise de rău peste tot. Mi-am zis în sinea mea că, dacă fug repede la drogherie și cumpăr câteva din vechile recipiente, cu afirmațiile lor exagerate și emfatice, poate m-ar ajuta să restaurez forța magică a lui Airborne. Dar mi s-a părut puțin probabil. N-aveam cum să ignor informația că miracolul meu efervescent nu era deloc ceea ce pretindea a fi. Erau doar niște banale de vitamine, înzorzonate cu artificiile bulelor de aer. În fața unei asemenea decepții, minunatul efect placebo-imunitar de anțărț nu mai are niciun farmec.

O, de ce, de ce mi-au făcut una ca asta? De ce m-au lăsat fără minunatul meu placebo?

---

* Eu bănuiesc că Airborne înglobează multe elemente care maximizează efectul placebo (bășicuțe, spumă, culoare gălbuie medicinală, afirmații exagerate etc.) și, în consecință, a avut un real impact benefic asupra sistemului meu imunitar și a capacității mele de a rezista la îmbolnăvire. Remediile placebo se bazează în totalitate pe principiul profeției autovalidante, iar Airborne este unul dintre cele mai bune asemenea exemple (n.a.).

Gânduri despre criza creditelor ipotecare substandard și consecințele ei

Vreme îndelungată, economiștii au susținut că funcționarea instituțiilor noastre și comportamentul uman sunt cel mai bine descrise prin modelul economic rațional, care presupune în principiu că omul caută să-și servească propriile interese, gândește calculat și este capabil să cântărească perfect costurile și beneficiile aduse de fiecare decizie, pentru a-i optimiza rezultatul.

Dar, în urma unei serii întregi de crize financiare, începând cu implozia dot-com-urilor din anul 2000 și terminând cu criza creditelor ipotecare substandard din anul 2008, și cu prăbușirea financiară totală care a urmat, am fost brutal treziți la realitatea faptului că psihologia și comportamentul irațional joacă un rol mult mai însemnat în funcționarea economiei, decât au fost dispuși să admită economiștii (și noi, restul lumii).

Totul a început de la practicile îndoielnice de creditare, amplificate prin obligațiuni în tranșe diferite de risc, garantate cu creanțe sau CDO-uri (CDO-urile sunt titluri de valoare care se bazează în cea mai mare parte pe creanțe reprezentate de rate la credite ipotecare). La rândul ei, criza CDO-urilor a accelerat depresurizarea balonului speculativ de pe piața imobiliară, dând naștere unui ciclu de stimulare a evaluărilor în scădere. De asemenea, a adus la lumină câteva practici îndoielnice pe care le aplicau diverși actori ai sectorului serviciilor financiare.

În martie 2008, JP Morgan Chase a cumpărat Bear Stearns cu doi dolari pe acțiune, valoarea scăzută rezultând din faptul că Bear Stearns se afla sub anchetă pentru o fraudă cu CDO-uri.

Pe data de 17 iulie, bănci importante și instituții financiare, care pariaseră din gros pe CDO-uri și alte valori mobiliare garantate cu creanțe ipotecare, și-au declarat pierderi de aproape 500 de miliarde de dolari. Până la urmă, 26 de bănci și instituții financiare vor fi anchetate pentru practici suspecte în legătură cu modul cum au tranzacționat CDO-uri.

Pe data de 7 septembrie, guvernul a naționalizat cele două mari companii de refinanțare a creditelor ipotecare, Fannie Mae și Freddie Mac, pentru a le salva de la faliment – lucru care ar fi avut un efect devastator asupra piețelor financiare. O săptămână mai târziu, pe 14 septembrie, Merrill Lynch a fost vândută către Bank of America. A doua zi, Lehman Brothers a făcut cerere de intrare în faliment, alimentând astfel temeri față de o criză de lichiditate care ar fi putut precipita un colaps financiar generalizat. În ziua următoare (16 septembrie), banca centrală a Statelor Unite i-a împrumutat bani gigantului AIG al asigurărilor, pentru a nu-l lăsa să se prăbușească. Pe 25 septembrie, după ce a fost pusă sub sechestru de Corporația Federală pentru Garantarea Depunerilor Bancare (FDIC), banca Washington Mutual a fost obligată să-și vândă sucursalele de servicii bancare către JP Morgan Chase, iar în ziua următoare, holdingul care deținea banca și subsidiara rămasă au depus cerere de reorganizare prin procedura insolvenței.

În ziua de luni, 29 septembrie, Congresul a respins pachetul măsurilor de salvare (cunoscut anterior sub denumirea de Programul de Eliminare a Activelor Toxice – TARP) propus de președintele Bush, rezultatul fiind o cădere cu 778 de puncte a pieței bursiere. Și, în timp ce guvernul se muncea să construiască un pachet de măsuri care să treacă în parlament, o săptămână mai târziu Wachovia a devenit încă o victimă, începând tratative cu Citigroup și Wells Fargo (aceasta din urmă a cumpărat în final banca Wachovia), iar piața de capital a

reacționat la vestea salvării de urgență printr-o pierdere de 22 la sută din valoare, ceea ce a făcut ca această săptămână să fie cea mai neagră de la Marea Criză încoace.

Una câte una, băncile instituționale – toate având în fruntea lor economiști de-o excepțională inteligență (rațională), care respectau modelele economice standard – au căzut pe rând, ca niște piese de domino.

Dacă abordarea economică rațională nu este suficientă ca să ne protejeze, nouă ce ne mai rămâne de făcut? Ce modele ar trebui să folosim? Date fiind imperfecțiunile naturii umane, toanele și tendințele iraționale, mie mi se pare că modelele noastre de comportare și, mai important, recomandările noastre privind noi politici și practici ar trebui să se bazeze pe ceea ce fac oamenii efectiv, și nu pe ceea ce se presupune că ar fi normal să facă, în ipoteza că s-ar comporta perfect rațional.

Această idee aparent radicală este, de fapt, una foarte veche în știința economiei. Înainte ca Adam Smith, părintele economiei moderne, să-și scrie al său opus magnum, *Avuția națiunilor: cercetare asupra naturii și cauzelor ei* (1776), el a scris *Teoria sentimentelor morale* (1759), o carte care este tot atât de importantă, dar mult mai aplecată spre planul psihologic. În *Teoria sentimentelor morale*, Smith observă că afectele, simțămintele și moralitatea sunt aspecte ale comportamentului uman pe care economiștii nu trebuie să le ignore (sau, și mai rău, să le nege existența), ci, dimpotrivă, să le trateze drept subiecte care merită să fie cercetate.

Cu vreo două sute de ani în urmă, alt economist, John Maurice Clark, observa și el: „Economistul poate încerca să nu ia în seamă psihologia, dar îi va fi cu totul și cu totul imposibil să ignore natura umană... Dacă economistul împrumută de la psiholog concepția asupra omului, opera lui constructivă poate avea ceva șanse să păstreze un caracter pur economic.

Dar, dacă nu o face, el nu va putea prin aceasta să evite psihologia. Mai degrabă, el se va sili să și-o creeze pe a lui, care va fi psihologie neizbutită".[31]

Cum a ajuns știința economiei de la acceptarea deplină a psihologiei umane la respingerea în totalitate a posibilității ca purtarea omului să fie irațională? Una din pricini, fără îndoială, e legată de fascinația pe care economiștii o au față de modelele matematice simple. O alta are legătură cu dorința lor de-a le oferi întreprinderilor și formatorilor de politici soluții simple și ușor de mânuit. Numai că, deși ambele pot fi motive întemeiate pentru ignorarea ocazională a iraționalității, ele ne și duc pe un drum primejdios.

După mintea mea, țelul economiei comportamentale este să reaprindă interesul de factură economică în problematica comportamentului și a psihologiei omului despre care scria Adam Smith. În general, pe cercetătorii din domeniul economiei comportamentale îi interesează să modifice teoria economică standard pentru a ține cont de comportamentul real, comun și adesea irațional. Noi vrem să smulgem studiul economic din tranșeea psihologiei naive (care adesea nu rezistă la proba rațiunii, a introspecției și – cel mai important – a examinării empirice) și să-l readucem în coordonatele unui studiu de respirație mai largă al comportamentului uman. Noi suntem de părere că științele economice ar fi astfel mai în măsură să emită recomandări apte să-i ajute pe oameni în rezolvarea problemelor din lumea reală: să economisească pentru pensie, să-și educe copiii, să ia decizii privind îngrijirea sănătății și așa mai departe.

În ceea ce urmează, aș vrea să vă împărtășesc câteva din punctele mele de vedere, dintr-un unghi al economiei comportamentale, cu privire la această ciudată lume nouă în fața

căreia ne-am trezit brusc cu toții. Ce ne-a adus în halul de dezastru economic în care ne aflăm azi? Cum am putea înțelege mai bine ce s-a întâmplat? Cum am putea începe să ne gândim la pașii următori pe care-i avem de făcut, pentru a fi siguri că nu vom cădea iarăși într-o asemenea groapă parcă fără fund? Răspunsurile pe care eu le dau la întrebările de mai jos nu se bazează pe experimente cu piața de capital ca atare, deoarece, prin însăși natura ei, această piață nu se pretează unor experimente directe. În loc de aceasta, răspunsurile mele au la bază concluzii experimentale generale din domeniul psihologiei, al economiei și al economiei comportamentale, oferite din turnul meu de veghe personal și profesional, deci trebuie luate cu o anumită circumspecție.

(1) De ce au luat oamenii credite ipotecare pe care nu și le puteau permite de fapt?

Politicienii, economiștii, mass-media și publicul au dat vina ba pe unii, ba pe alții pentru creditele mari și riscante. Sunt voci care consideră că blamul este al clienților iresponsabili, care și-au asumat o datorie mai mare decât ar fi avut temei să creadă că le permite buzunarul. Altele consideră că ei n-au făcut altceva decât să asculte cântecul de sirenă al împrumutătorilor, considerați experții în domeniu, la momentul respectiv. Mie mi se pare că există un sâmbure de adevăr și într-o parte, și în cealaltă, dar mai cred și că vinovatul principal este dificultatea inerentă de-a stabili volumul ideal de îndatorare pe care ar fi cazul să și-l asume cineva aflat într-o anumită situație financiară,

Iată care este esența problemei: când piața imobiliară duduia cu motoarele la maximum, bancherii care acordau credite ipotecare plecau logic de la premisa că niciun client nu-și

dorea ca locuința lui să fie executată silit. Pentru a avea și mai mult siguranța că oamenii își vor achita ratele la împrumuturi, contractele de creditare includeau și o varietate întreagă de penalizări în caz că debitorului îi dădea prin cap să nu mai plătească. La prima vedere, această logică părea foarte atrăgătoare: date fiind toate acele lucruri îngrozitoare care li se puteau întâmpla celor incapabili să-și achite un împrumut (pierderea locuinței, bonitate compromisă pentru viitoare împrumuturi, felurite taxe de executare silită, taxe legale și riscul de-a te vedea dat în judecată de creditor pentru vreo deficiență), băncile presupuneau că oamenii se vor strădui din toate puterile să nu se împrumute peste posibilitățile lor.

Gândiți-vă la chestiune în felul următor: imaginați-vă că eu am fost de acord să vă împrumut cu câți bani vreți voi, dar v-am garantat că vă voi rupe amândouă picioarele, la propriu, dacă nu-mi dați banii înapoi. În aceste condiții, voi nu v-ați strădui să nu împrumutați de la mine prea mulți bani și nu v-ați da toată silința să mi-i înapoiați la timp? Dar, așa cum știe prea bine oricine s-a uitat vreodată la un film cu mafioți, întotdeauna se întâmplă ceva care să dea peste cap asemenea târguri. Ceea ce părea la început un proces perfect logic, adesea sfârșește prin a depinde de niște ipoteze extrem de discutabile. În scenariul cu ruptul picioarelor, ipoteza este că voi vă puteți da seama cam ce sumă ați putea plăti înapoi fără a vă pune în pericol aparatul locomotor. Iar în scenariul cu creditele ipotecare, premisa centrală este că oamenii își pot închipui care-i suma optimă pe care o pot împrumuta, fără a-și pune în pericol locuințele. Bineînțeles, calculul devine mai complex în cazul unei ipoteci pe casă, fiindcă trebuie ținut cont de taxe și impozite, inflație, modificări ale valorii proprietăților și altele.

Ca în povestea cu Goldilocks și cei trei urși, există o sumă a creditului care este „nici prea-prea, nici foarte-foarte" – adică

nici prea mare, nici prea mică. Dar pot oamenii într-adevăr să calculeze acea sumă „nici prea-prea, nici foarte-foarte", pe care ar trebui s-o împrumute?

În perioada în care piața imobiliară se încălzea văzând cu ochii (mai mult sau mai puțin, între 1998 și 2007), am avut privilegiul să posed un birou în departamentul de cercetare al Băncii Rezervei Federale din Boston. Cea mai mare parte a timpului mi-o petreceam la MIT, dar o dată pe săptămână îmi făceam apariția „la bancă", unde sarcina mea era să dezbat cu economiștii de acolo, încercând să injectez în munca lor un pic de conștientizare a economiei comportamentale. Într-o zi, am intrat într-o discuție cu unul dintre economiștii de acolo – să-i zicem Dave – despre limitele pe care băncile și autoritățile de reglementare ar trebui să le impună asupra creditelor ipotecare. Dave era partizanul eliminării tuturor barierelor din procesul de creditare. În opinia lui, toți cumpărătorii de case erau perfect capabili să ia decizia optimă pentru circumstanțele lor particulare.

Eu și Sumi ne mutaserăm în noua noastră casă cu câteva luni mai înainte. Dat fiind că abia ce trecusem eu însumi prin procesul de acordare a unui împrumut ipotecar, aveam o perspectivă diferită. Când eu și soția mea încercam să ne dăm seama cât de mult ar trebui să cheltuim pe o casă, le-am pus câtorva experți pe care-i cunoșteam – printre care niște profesori de finanțe de la MIT și niște bancheri de investiții – ceea ce păreau a fi două întrebări foarte simple: (1) Dată fiind situația noastră financiară, cât ar trebui să cheltuim pe o casă? (2) Cât ar trebui să ne împrumutăm, printr-un credit ipotecar pe 30 de ani?

Toți cei pe care i-am întrebat mi-au spus același lucru: că ratele noastre lunare la credit nu trebuie să depășească 38 la

sută din venitul nostru lunar comun și că această sumă, împreună cu rata dobânzii, va dicta limita maximă a împrumutului pe care ar trebui să-l luăm. Dar asta nu răspundea la întrebarea pe care o pusesem eu, iar când am insistat, experții mi-au spus că nu aveau nicio metodă prin care să mă ajute să descopăr suma ideală pe care ar fi cazul s-o cheltuim sau s-o împrumutăm. Eu i-am repetat lui Dave această istorie, dar el mi-a desființat rapid îngrijorările, aducându-mi la cunoștință faptul că, deși nimeni nu poate stabili suma optimă de împrumutat, oricine își poate da seama care ar fi nivelul ei general, iar micile erori pe care oamenii le mai fac ici și colo nu prea contează cu adevărat.

Pe mine nu m-a mulțumit pe deplin această abordare de tip grosso modo, așa că am decis să desfășor un mic studiu ad-hoc, pentru a vedea cum stabilesc efectiv oamenii cât să se împrumute. Piața imobiliară era în plină înflorire și n-am avut nicio problemă să găsesc oameni porniți în căutarea unei case, care să fie dispuși să-mi împărtășească și mie gândurile și procesele lor de decizie. Ceea ce am descoperit a fost că, într-adevăr, cumpărătorul mediu (adică toți cei pe care i-am întrebat, în afară de Dave) are mari dificultăți în a-și da seama cât ar fi cazul să se îndatoreze. Așadar, în loc să-și pună întrebarea corectă (cât *ar trebui* să împrumutăm?), el se concentrează pe una cu totul diferită, care nu este cea corectă, ci una la care se poate răspunde ușor: cât *putem* să ne împrumutăm? Cumpărătorul folosește un model de calcul automat al creditului ipotecar, discută cu unul sau doi agenți imobiliari plini de entuziasm și ajunge la o sumă maximă pe care el o poate plăti în fiecare lună și care, în medie, reprezintă 38 la sută din venitul lunar al familiei sale. Plecând de aici, el poate calcula suma maximă pe care o bancă i-o va împrumuta prin credit ipotecar, iar aceasta determină prețul casei pe care

cumpărătorul începe acum s-o caute și, în final, ajunge s-o achiziționeze.

Această poveste despre felul în care oamenii își calculează ipoteca ne oferă o lecție generală pe tema procesului decizional. Atunci când nu putem găsi răspunsul corect la o întrebare cu care ne confruntăm, adesea vom căuta răspunsul la o întrebare ușor diferită, dar mai ușor de descifrat, după care vom aplica soluția mai facil de obținut la problema inițială. Acesta este modul în care o întrebare despre suma optimă de împrumutat se transformă într-una despre suma cea mai mare pe care o bancă va fi dispusă s-o dea cu împrumut. Dar cele două întrebări nu sunt nicidecum echivalente.

Reflectați puțin la ce v-am spus. Dacă ar trebui să cumpărați chiar acum o casă nouă, care este suma ideală pe care ar fi bine s-o cheltuiți? Cât din ea ar trebui s-o obțineți printr-un credit ipotecar? Dacă nu puteți face singuri aceste calcule, iar modelele de creditare vă spun că puteți împrumuta până la 38 la sută din salariul vostru lunar, pentru acoperirea ratelor de plată lunare, nu-i așa că ați accepta această sumă ca recomandare implicită pentru cât de mult ar fi cazul să vă împrumutați?

La câteva săptămâni după discuția noastră, Dave a primit sarcina să scrie un material despre sagacitatea creditelor ipotecare intermediare, la care se plătește periodic numai rata dobânzii.* El era foarte entuziasmat de aceste instrumente de

* Un credit ipotecar intermediar funcționează în felul următor: pe durata de viață a împrumutului, clientul nu trebuie să plătească decât dobânda, deci, la sfârșitul perioadei de creditare, soldul debitor este egal cu suma împrumutului. De exemplu, dacă ai luat un credit de 300 000 $ pe 10 ani cu dobândă de 6,25%, un credit ipotecar clasic te-ar costa 3 368,40 $ pe lună, în timp ce un credit intermediar pentru aceeași sumă a principalului și la aceeași rată a dobânzii te-ar costa numai 1 562,20 $ pe lună. Sigur, dacă ai lua creditul clasic, după cei zece ani ai împrumutului n-ai mai datora nimic și ai fi și proprietar pe casă, dar, dacă ai luat creditul numai cu plata dobânzii, vei datora în continuare cei 300 000 $ ai principalului din care n-ai plătit nimic (moment în care vei ipoteca din nou casa, ca să iei un împrumut pentru achitarea acestuia și așa mai departe) (n.a.).

împrumut și voia să recomande ca agențiile de reglementare să le promoveze pe cât posibil.

— Uite, a încercat el să-mi explice, nimeni nu poate contesta că împrumuturile intermediare pe ipotecă sunt mai flexibile decât cele clasice. Clienții pot să decidă în fiecare lună cum vor să folosească banii pe care, dacă ar fi avut un credit clasic, ar fi trebuit să-i dedice achitării principalului. Cu banii ăștia pot să-și achite datoria pe cartea de credit, să le plătească taxe de studii copiilor sau să achite cheltuielile medicale. Sau, dacă preferă, pot oricând să-și achite principalul de la credit.

Eu am dat din cap aprobator, așteptând ca el să-și ducă până la capăt argumentul.

— Argumentează mai departe, am spus.

— Deci, ca minimum minimorum, creditele numai cu plata dobânzii sunt la fel de bune ca și cele clasice. Dar ele le oferă clienților mai multă flexibilitate ceea în ce privește modul cum vor să-și cheltuiască banii și, prin definiție, de fiecare dată când adaugi un element de flexibilitate, îi ajuți pe consumatori, pentru că le sporești libertatea de-a lua deciziile care se potrivesc în cazul lor particular.

Eu i-am spus că totul sună perfect rezonabil, în ipoteza în care oamenii iau decizii perfect rezonabile. Pe urmă, i-am povestit despre rezultatele micului meu studiu, care mie nu-mi sunau deloc a bine.

— Dacă oamenii împrumută pur și simplu cât de mult pot, i-am explicat eu lui Dave, creditele numai cu plata dobânzii nu vor spori flexibilitatea financiară a celor care apelează la ele. Ele nu vor face altceva decât să sporească suma împrumutată de oameni.

El n-a fost prea convins, așa că am încercat să-i dau un exemplu mai concret.

— Uite, să zicem că verișoara ta, cum o cheamă...

— Didi, m-a ajutat el de bunăvoie.

— Să zicem că Didi își poate permite un credit ipotecar clasic, cu o rată lunară de trei mii de dolari, dobândă plus principalul. Acum, tu vii și-i dai posibilitatea să ia un credit numai cu plata dobânzii. Ce va face ea? Ar putea, bineînțeles, să-și ia o casă pe care și-o permite cu creditul clasic, după care să plătească pur și simplu mai puțin în fiecare lună, iar banii în plus să-i folosească pentru achitarea împrumuturilor ei studențești. Dar, dacă și Didi e la fel ca restul celorlalți, își va folosi capacitatea maximă de plată ca punct de plecare pentru stabilirea valorii creditului și a valorii casei pe care să și-o ia, astfel încât va sfârși prin a plăti trei mii de dolari pe lună pentru o locuință mult mai mare și mai fițoasă. Nu va avea niciun fel de flexibilitate în plus, dar va fi mult mai expusă la fluctuațiile de pe piața imobiliară.

Nu cred că Dave a fost prea impresionat de argumentele mele. Dar, după ce a izbucnit criza creditelor ipotecare substandard, eu am avut prilejul să mă uit la niște date privind creditele intermediare, numai cu plata dobânzii, și s-a văzut clar că, în loc să furnizeze flexibilitate financiară, tot ce-au reușit ele să facă a fost să întindă elasticul împrumutării și să-i expună pe împrumutați unui risc mai ridicat pe o piață imobiliară instabilă.

Din punctul meu de vedere, unul dintre marile neajunsuri ale pieței creditelor ipotecare a fost acela că bancherii nici măcar n-au luat în considerare posibilitatea ca oamenii să nu fie în stare să-și calculeze valoarea judicioasă a împrumutului. Dacă băncile ar fi înțeles acest lucru, atunci neîndoios că ele n-ar fi lăsat la latitudinea clienților să-și stabilească singuri suma adecvată. Și totuși, chiar lipsindu-le această înțelegere, băncile i-au tentat pe oameni să se împrumute mai mult decât

și-o puteau permite în situația lor particulară. Sigur, băncile puteau să-i amenințe pe debitori cu echivalentul financiar al ruptului picioarelor, dar ele nu i-au ajutat deloc să facă ceea ce era în interesul direct al băncilor – sau în interesul lor propriu. Nici nu-i de mirare deci că atunci când criza financiară s-a dezlănțuit în final, atât băncile, cât și clienții lor s-au trezit cu picioarele rupte.

Bun, și-acum să zicem că, după ce toată lumea a spus ce-a avut de spus, și a făcut și a dres, băncile se deșteaptă în sfârșit și decid să desfășoare niște studii empirice, care să cerceteze modul în care s-ar putea să procedeze oamenii atunci când calculează suma ideală a unui împrumut. Presupunând că datele dau la iveală aceleași rezultate ca micul meu studiu (că oamenii se împrumută pur și simplu la maximum), bancherii s-ar putea să realizeze atunci că este în propriul lor interes să-i ajute pe clienți să ia decizii mai bune. Cum ar putea ele să facă acest lucru?

Evident, nu va fi deloc simplu să-i ajuți pe împrumutați să-și stabilească o sumă realistă cu care să se împrumute, dar eu știu că putem face o treabă mult mai bună decât ceea ce fac în momentul de față calculatoarele de rate la credit (de fapt, nici nu cred că am putea să ne descurcăm mai prost decât ele). Bun, deci să zicem că băncile acceptă provocarea și dezvoltă efectiv niște modele de calcul care nu doar le spun oamenilor suma maximă pe care ei pot teoretic s-o ia cu împrumut, ci îi ajută și să-și stabilească suma potrivită pentru ei. Dacă oamenii ar putea beneficia de asemenea modele umane de calcul al creditului ipotecar, eu am bănuiala că ar lua decizii mai bune, și-ar asuma mai puține riscuri și, în ultimă instanță, ar fi mai puțin susceptibili să-și piardă casele. Cine poate ști? Dacă ar fi existat asemenea calculatoare de rate în ultimii zece ani, poate că s-ar evitat o bună parte din fiascoul pieței imobiliare.

În pofida credinței mele în dorința împrumutaților de a lua deciziile corecte (și de a evita consecințele dezastruoase ale unor decizii greșite), trebuie să recunosc că, și dacă unele bănci și-ar fi creat modele de calcul mai bune, e foarte posibil ca, în delirul acelui balon speculativ de pe piața locuințelor, bancherii zeloși împreună cu brokerii de titluri garantate cu creanțe ipotecare să-i fi împins în continuare pe oameni să se împrumute și mai mult, și mai mult.

Aici ar fi putut să intervină autoritățile de reglementare. La urma urmei, reglementarea este un instrument ajutător foarte util în lupta contra propriilor noastre tendințe dezastruoase. În anii 1970, autoritățile reglementatoare au impus limite stricte asupra creditării cu garanții imobiliare. Ele au dictat plafonul maxim al părții din venit care se putea folosi pentru plata unei rate la credit, valoarea avansului minim necesar și tipul documentelor pe care împrumutații trebuiau să le prezinte pentru a-și dovedi veniturile. În timp, aceste limite au fost drastic și periculos relaxate. Până la urmă, băncile au ajuns să ofere notoriile credite NINJA („Fără venit, fără serviciu, fără avere") unor oameni care, de la bun început, n-ar fi fost cazul să-și asume un credit și astfel au deschis porțile în fața fiascoului creditelor substandard.

Vedeți voi, într-o lume perfect rațională, ar avea sens să eliminăm toate limitele și toate agențiile de reglementare de pe toate piețele, inclusiv cea a creanțelor ipotecare. Dar, pentru că nu trăim într-o lume perfect rațională și pentru că ființele umane nu iau întotdeauna deciziile corecte în mod firesc, are sens să ne limităm capacitatea de a ne face rău nouă înșine și de a le face rău și altora. Acesta este rolul real al reglementărilor – ne furnizează niște granițe de siguranță. Ele ne limitează capacitatea de a bea alcool și apoi să ne suim la volan; ele îi obligă pe copii să se ducă la școală; ele obligă companiile

farmaceutice să testeze empiric medicamentele pe care le administrează; ele limitează capacitatea firmelor de a polua mediul nostru înconjurător și așa mai departe. Cu siguranță, există multe domenii ale vieții în care putem să funcționăm rezonabil de bine și fără reglementări – sau măcar să nu aducem prea multe prejudicii, atunci când suntem lăsați de capul nostru. Dar în momentul în care capacitatea noastră de a funcționa la un nivel satisfăcător este scăzută sau inexistentă și atunci când neajunsurile noastre ne pot dăuna nouă înșine și altora (gândiți-vă la condusul mașinii) – ei bine, acum devin reglementările niște limitări foarte la îndemână de pus în aplicare.

(2) De ce băncile au pierdut din vedere ceea ce se întâmpla în economie?

Criza financiară din 2008 i-a lăsat pe mulți cu senzația că bancherii de investiții implicați sunt niște ticăloși de cea mai joasă speță și că marasmul economic general a fost rezultatul înșelăciunilor și al lăcomiei lor. Categoric că niște oameni ca Bernard Madoff și-au propus deliberat să-și păcălească investitorii în scopul câștigului personal. Dar eu, unul, cred că înșelătoria calculată a fost mai degrabă excepția, decât regula acestui fiasco financiar.

Nu vreau să spun în niciun caz că bancherii de investiții au fost niște spectactori nevinovați, dar eu chiar cred că lucrurile pe care le-au făcut ei au o poveste ceva mai complicată și că nu lămurim deloc situația dacă-i acuzăm pur și simplu de ticăloșie. La fel ca după scandalul Enron și după alte eșecuri ale pieței, este important să înțelegem ce anume i-a determinat pe bancheri să se comporte așa cum au făcut-o, fiindcă e unicul mod prin care ne putem asigura că nu vom repeta exact

aceleași greșeli. Scop în care haideți acum să recapitulăm ce anume știm despre conflictele de interese – un punct slab extrem de des întâlnit în universul profesional contemporan.

„Teoria crimei raționale" sau, mai explicit spus, teoria alegerii raționale de a comite un act infracțional, s-a născut, probabil deloc surprinzător, la Chicago – un oraș căruia i s-a dus vestea pentru politicienii săi corupți, crima organizată și economiștii raționali. Acolo a propus pentru prima oară economistul Gary Becker, un laureat al premiului Nobel, teoria că oamenii care comit infracțiuni aplică în practică analize raționale de cost și oportunitate. Așa cum arată Tim Harford în cartea lui intitulată *Logica vieții,* ideea lui Becker s-a născut într-un mod destul de lumesc. Becker întârziase la o întâlnire și, pentru că nu găsea unde să-și parcheze legal mașina, a hotărât s-o lase într-un loc interzis, riscând să se aleagă cu o amendă. Becker și-a contemplat propriul proces de gândire și de comportament în această situație și a înțeles că, în planificarea acestei infracțiuni, moralitatea nu-și avea locul. Era în totalitate o chestiune de costuri și de beneficii așteptate. El a cântărit probabilitatea de-a fi prins și costul de-a fi amendat, punându-le în balanță cu dificultatea de-a găsi un loc permis și cu pericolul de-a întârzia și mai mult la întâlnire. În concluzie, el a decis să riște amenda pentru parcare ilegală și a comis unicul delict permis unui economist: o infracțiune perfect rațională.

Conform teoriei crimei raționale, toți ar trebui să ne comportăm ca Becker. Aceasta înseamnă că individul mediu, la fel ca tâlharul mediu de pe stradă, își croiește pur și simplu drum prin viață servindu-și propriile interese. Că o face jefuindu-i pe semenii săi sau scriind cărți, n-are nicio relevanță. Important este câți bani se află în joc, probabilitatea de-a fi prins și

gravitatea pedepsei preconizate. Totul se reduce la a ne cântări costurile și beneficiile.

Această abordare rațională a deciziilor din perspectiva balanței costuri-beneficii, în general, și a actelor infracționale, în particular, se prea poate să descrie foarte exact comportamentul lui Gary Becker însuși – dar, așa cum am văzut în capitolele 11 și 12, niște simple calcule cost-beneficiu nu prea par a capta adevăratele forțe care ne determină pe cei mai mulți dintre noi să trișăm sau să fim onești. Dimpotrivă, tabloul care se conturează din experimentele noastre arată că înșelăciunea ia naștere din tentativele noastre de-a împăca două scopuri incompatibile. Pe de o parte, vrem să ne uităm în oglindă și să ne placă ceea ce vedem acolo (ergo, „nici nu mă pot uita în oglindă" este un indicator al sentimentului de vinovăție). Pe de altă parte, suntem egoiști și vrem să beneficiem de posibilitatea de-a trișa. La o privire superficială, aceste două motivații par contradictorii, dar psihologia noastră flexibilă ne permite să acționăm în baza amândurora, atunci când trișăm „doar un pic" – trăgând foloase financiare din înșelătorie, dar reușind în același timp să ne păstrăm buna părere despre noi înșine. Eu mă gândesc la acest fenomen ca la un „factor de nebulozitate" al raționamentului individual sau ca la o conștiință imprecisă.

Un mod de a privi experimentele descrise în capitolele 11 și 12 este de a ne gândi la ele ca la o examinare a ceea ce se întâmplă atunci când oamenii se luptă cu niște interese contradictorii, care nu se împacă deloc unele cu altele. Când i-am pus pe participanți în situații care îi făceau să se simtă împărțiți între dorința de-a se comporta onorabil și cea de-a avea un câștig financiar, de obicei cedau în fața tentației, dar numai până la un punct – nu băgau mâna până la cot. În această

lumină, gândiți-vă la situația cu care se confruntă un medic care a participat la un studiu organizat de o companie farmaceutică și obține o parte din profiturile realizate de aceasta din comercializarea unui nou medicament, să zicem pentru diabet. Când tratează un pacient cu diabet, medicul în cauză poate să aleagă un medicament standard, despre care știe că va da rezultatele scontate. Dar el poate să scrie și o rețetă pentru medicamentul cel nou, în care deține un interes financiar. Medicul are bănuiala că medicația standard ar fi ceva mai bună pentru pacientul respectiv, dar medicația cea nouă ar fi benefică pentru situaţia financiară a cabinetului lui. Dacă diagnosticul nu lasă loc de interpretări, cel mai probabil este ca medicul să recomande tratamentul optim pentru pacientul său. Dar, dacă există un oarecare grad de incertitudine, așa cum se și întâmplă cu majoritatea deciziilor medicale, cel mai probabil este ca doctorul să recomande medicamentul la a cărui cercetare a ajutat și el, dându-și astfel posibilitatea și să se simtă mulțumit de propriu diagnostic, și să beneficieze financiar de pe urma lui.

Asemenea conflicte de interese vom găsi și în alte domenii, bineînțeles, nu doar în cel medical; ele apar peste tot în viață. Să luăm sportul, de exemplu – dacă ești suporterul unei echipe anume și arbitrul ia o decizie la limită împotriva preferaților tăi, foarte probabil că-l vei gratula pe arbitru cu apelative cum ar fi „chior", „idiot" sau „nemernic". Capacitatea de a vedea realitatea dintr-o perspectivă privilegiind interesul propriu nu este un defect moral exclusiv, rezervat doar „răilor". Este un neajuns comun tuturor ființelor umane și face parte din natura noastră. Așa cum arătam în capitolul 9, atunci când ne așteptăm la ceva, suntem înclinați să pictăm realitatea în culorile pe care vrem să le vedem. Filtrăm informația prin ochii și creierele noastre în conformitate cu așteptările și tiparele noastre

de gândire – ne pricepem de minune să ne convingem singuri că ceea ce doream să vedem este într-adevăr și ceea ce am văzut.

Privite prin prisma conflictului de interese, unele aspecte ale crizei financiare din 2008 încep să devină mai clare. Mie mi se pare că, doar cu puține excepții, bancherii voiau să estimeze exact riscurile asociate diferitelor produse financiare disponibile și să facă investiții bune pentru bănci și pentru clienții lor. Pe de altă parte, ei aveau și niște stimulente financiare formidabile în a vedea anumite produse financiare, cum ar fi titlurile garantate cu creanțe ipotecare, drept inovații fabuloase. Puneți-vă în locul lor: dacă ai putea câștiga zece milioane de dolari prin simplul fapt că-ți convingi toți clienții să cumpere asemenea titluri, nu-i așa că ai ajunge curând să te convingi pe tine însuți de splendoarea reală a acestor investiții? Și dacă ar trebui să înghiți cuminte povestea piețelor raționale, ca să te convingi că așa stau lucrurile, n-ai deveni curând un adept sincer al teoriei raționale? La fel ca în cazul fanilor din sport, conflictele de interese ale bancherilor le-au dat acestora un motiv să vadă cum piața cere ceva care era în favoarea lor, și mulțumită capacității lor de a vedea lumea așa cum se așteptau să fie, ei au reușit să vadă în titlurile de valoare garantate cu creanțe cea mai grozavă invenție a omului de la pâinea feliată încoace.

Pe deasupra conflictului de interese fundamental, bancherii mai aveau o forță care acționa împotriva lor: forța impreciziei. Așa cum arătam în capitolul 12, când participanții la studiile noastre au avut posibilitatea să trișeze pentru jetoane de poker, adică niște obiecte simbolice care s-au aflat timp de câteva secunde la depărtare de un pas față de bani, gradul de înșelăciune s-a dublat. La fel cum obiectele simbolice din

experimentele noastre le-au permis participanților să deformeze realitatea, eu bănuiesc că natura opacă a modului în care se stabilește prețul titlurilor garantate cu ipoteci, al titlurilor derivate și al altor instrumente financiare complexe le-a permis bancherilor să vadă ceea ce doreau ei să vadă și să fie necinstiți într-un grad mai mare. Când s-a pus problema acestor instrumente financiare complexe, conflictele de interese i-au determinat pe giganții de pe Wall Street să vrea să le vadă drept cele mai mai recente și mai mărețe inovații ale lumii moderne și, grație nebulozității inerente acestor instrumente financiare, bancherilor le-a venit mai ușor să remodeleze realitatea într-un mod care să le fie confortabil psihic.

Deci de-acolo au plecat ei, și iată unde am ajuns. Într-o piață al cărei motor este mult-prea-omeneasca dorință de a prospera, incredibila noastră capacitate de a denatura realitatea conform felului nostru de a vedea ne-a băgat în bucluc. Piața bursieră utilizează de asemenea multe expresii vagi, pentru a se referi la bani. De pildă, se folosesc adesea termeni ca „indici" și „portofolii" cu referire la valori de miliarde de dolari sau, cel mai banal exemplu, termenul „puncte", cu sensul de sutimi de procent – jetoane simbolice la scară mare. Împreună, toți acești factori i-au îngăduit capacității naturale a bancherilor de-a deforma realitatea să-și facă nestingherită treaba și au dus la escaladarea pe mai departe a înșelătoriei.

Firește, rămâne întrebarea supremă: cu ce ne ajută pe noi toate acestea, în termenii unei soluții? Dacă crezi cu tărie că există oameni buni și oameni răi, atunci nu trebuie decât să descoperi cum îi poți deosebi pe unii de ceilalți și apoi să-i angajezi numai pe cei buni. Dar, dacă tu crezi, așa cum arată și rezultatele noastre, că majoritatea oamenilor confruntați cu

un conflict de interese pot să trișeze, atunci unica soluție constă în eliminarea conflictelor de interese.

Exact la fel cum nici prin cap nu ne-ar trece vreodată să creăm un sistem în care judecătorii să primească cinci la sută din daunele acordate în procesele pe care le judecă, mie mi se pare tot atât de limpede că nu vrem ca medicii să vândă medicamentele la a căror dezvoltare au contribuit și ca bancherilor să le fie influențată judecata de propriile stimulente. Dacă nu vom crea un sistem financiar unde să nu apară conflicte de interese, trista poveste a colapsului financiar general din 2008 și a îngrozitoarelor sale repercusiuni se va repeta.

Cum eliminăm conflictele de interese de pe piețe? Putem spera că guvernul va începe să reglementeze lucrurile cu mai multă eficacitate, dar, date fiind complexitatea și costul creării și introducerii unor asemenea reglementări, eu, unul, nu-mi voi ține respirația în așteptarea ca această soluție să se materializeze. Speranța mea este ca una dintre bănci să decidă că vrea să ia taurul de coarne și să deschidă calea pentru toate celelalte, anunțând un sistem de salarizare diferit, stimulente diferite pentru angajații săi cu putere de decizie, transparență și reguli stricte împotriva conflictelor de interese. Cred totodată că acțiunile de acest fel vor fi în cele din urmă benefice și pentru bancă.

Cât timp voi aștepta după o bancă dispusă să-și asume curajul și verticalitatea de-a ieși din mulțime și după reglementări mai bune, eu plănuiesc să fac și un pas proactiv, examinându-mi mai atent relațiile cu medicii, avocații, bancherii, contabilii, consilierii financiari și alți specialiști la care apelez pentru opinii competente. Pot să-i întreb pe medicii care îmi scriu rețete dacă au vreun interes financiar în compania farmaceutică producătoare; pe consilierii financiari, dacă sunt plătiți în vreun fel de administratorii fondurilor ale căror titluri

le recomandă; și pe agenții de asigurări de viață ce fel de comision primesc pentru munca lor – și să caut să-mi stabilesc relații cu furnizorii de servicii care nu au conflicte de interese (ori măcar să cer și o a doua opinie, independentă).

Deși îmi dau seama că va fi costisitor să procedez așa și îmi va mânca mult timp, am bănuiala că, dacă acționez pe baza opiniilor subiective ale unui specialist cu un intens conflict de interese, s-ar putea să mă coste și mai mult pe termen lung.

(3) De ce nu ne-am făcut planuri mai bune pentru eventualitatea unei crize?

Fenomenul general pe care sociologii îl numesc eroarea amăgitoare a planificării se referă la tendința noastră de a subestima cât de mult va dura până să terminăm o sarcină (așa se explică de ce lucrările la drumuri nu par să se sfârșească vreodată și de ce clădirile noi nu sunt niciodată inaugurate la timp). Există un mod foarte simplu prin care se poate demonstra eroarea amăgitoare a planificării. Întrebați câțiva studenți cât le va lua ca să termine o sarcină de amploare, cum ar fi lucrarea lor de licență, în cele mai favorabile condiții.

„Trei luni", va fi răspunsul standard.

Pe urmă întrebați-i cât le-ar lua ca s-o termine în cele mai *nefavorabile* condiții.

„Șase luni", vor aproxima ei de obicei.

Pe urmă, întrebați alt grup cât anume cred ei că le va lua, de fapt și de drept, să-și termine lucrarea de licență în condiții *normale*, adică în cadrul programului lor obișnuit de studiu, muncă și alte activități.

„Trei luni", vor răspunde ei, de regulă.

Date fiind primele două răspunsuri, te-ai aștepta ca ei să prevadă că, pentru finalizarea lucrării de licență, vor avea nevoie de un interval mai apropiat de șase luni, decât de trei – hai, patru luni și jumătate. Dar uite că ei nu se gândesc așa. Răspunsul lor este întotdeauna prea optimist, indiferent cât de nerealist ar fi, de fapt, termenul propus. Dacă aveți impresia că această eroare de judecată apare numai în rândul studenților, amintiți-vă de câte ori nu i-ați promis partenerei sau partenerului de viață că veți fi acasă înainte de ora șase după-masă. Aveți toate intențiile posibile să vă țineți promisiunea, dar invariabil apare ceva la birou și nu mai puteți pleca la timp. Primiți un telefon de la un client; primiți un e-mail de la șeful vostru căruia trebuie să-i răspundeți imediat; un coleg de serviciu trece pe la voi prin birou ca să vă consulte în legătură cu nu știu ce problemă; sau, pur și simplu, se blochează imprimanta, exact când încercați să printați un material. Mă rog, dacă imprimanta are obiceiul să se blocheze de fiecare dată când o folosiți, după primele cinci minute de „ronțăială", probabil că ați ține cont de acest lucru și v-ați planifica să printați materialul înainte de-a trebui să plecați. Dar, dat fiind că fiecare lucru își găsește s-o ia razna după cum are el chef, neexistând o regulă generală pentru toate, și pentru că e imposibil să prevezi când anume își va iți căpățâna hâdă o anumită întârziere, noi ne derulăm în minte scenariul plecării de la birou (cum trimitem un ultim e-mail, cum printăm materialele pentru ședința de mâine, cum ne pregătim geanta, cum verificăm că avem cheile de la mașină în buzunar și cum ieșim pe ușă), fără a lua în calcul niciuna dintre aceste întreruperi sau avarii.

Din câte se pare, eroarea amăgitoare a planificării joacă un rol însemnat și în felul cum ne stabilim bugetul. Atunci când ne gândim în general la ce ne putem permite și la ce nu ne putem permite, luăm în considerare facturile și cheltuielile

lunare. Când ne gândim în general la ce putem să ne permitem și la ce nu, și la ce ar trebui să cumpărăm și ce nu, luăm în considerare facturile și cheltuielile noastre lunare, hotărând mai mult sau mai puțin în consecință. Dar când lucrurile o iau razna și se întâmplă ceva neplanificat – să zicem că avem nevoie de un acoperiș nou la casă sau de un set nou de anvelope la mașină –, pur și simplu, n-avem destui bani în cont ca să plătim pentru ce ne trebuie. Dat fiind că se întâmplă necazuri diferite, în momente diferite, pe multe dintre ele nu le luăm în calcul.

În mod regretabil, povestea nu se sfârșește aici, pentru că eroarea amăgitoare a planificării își unește forțele cu omoloaga sa nedeclarată din industria financiară și amândouă împreună ne dau viețile încă și mai tare peste cap. Din câte se pare, industria financiară înțelege prea bine că noi suntem parțial orbi la aceste evenimente negative, și exact în acest loc ne pune ea pisica moartă în brațe. Când ceva merge prost și noi nu facem la timp o plată sau scriem un cec neacoperit, există consecințe negative serioase. Drept ilustrare, dați-mi voie să vă spun o poveste despre cum am fost eu sărac timp de o zi și ce am învățat din această experiență.

În iarna anului 2006, am lipsit din țară timp de o lună și, tocmai în perioada aceea, mi-a expirat asigurarea de la mașină. Când m-am întors și am descoperit acest lucru, am sunat-o pe agenta mea de asigurări și am rugat-o să-mi reînnoiască polița.

— Nu, nu, nu se poate, mi-a spus ea cu o surprinzătoare vehemență. Dacă ți-a expirat asigurarea, nu se poate s-o reînnoiește prin telefon. Trebuie să vii personal la noi la birou și să închei altă poliță.

Locuiam în Princeton, statul New Jersey, la vremea aceea, și agenția mea de asigurări își avea sediul în Boston, la distanță

de vreo 400 de kilometri. Am încercat s-o conving pe agentă, ba chiar am mai sunat și la alte agenții de asigurări, dar toată lumea avea aceeași pretenție. Pentru că îmi lăsasem asigurarea să expire, acum eram categorisit drept „om rău" în ochii celor din branșă, și trebuia să mă vadă un agent în carne și oase, ca să-mi emită o poliță nouă. Drept care am bătut tot drumul până la Boston, ajungând la sediul agenției puțin după prânz – gata să le dau un cec, să-mi înnoiesc asigurarea și apoi să iau trenul înapoi spre Princeton. Ai crede că restul va fi simplu, nu?, dar bineînțeles că n-a fost.

Primul lucru pe care l-am aflat când am ajuns la agenția de asigurări a fost că prima mea de asigurare va crește substanțial. Sheila, agenta, m-a informat că, deoarece lăsasem să-mi expire polița fără s-o reînnoiesc înainte de scadență, pierdusem toate reducerile pe care le adunasem în calitate de bun șofer – conducător auto fără evenimente rutiere la activ. Acum, că eram o ființă umană substandard, mi se dădea o primă corespunzătoare unui șofer adolescent. Mai mult decât atât, societatea de asigurări nu va accepta niciun cec de la mine, pentru că, din punctul ei de vedere, eu îmi arătasem acum adevărata mea față, de om iresponsabil.

— Bine, atunci cu carte de credit merge? am întrebat eu, străduindu-mă din toate puterile să păstrez un ton neutru.

— Bineînțeles că nu, a spus Sheila tăios.

Își ținea mâinile ascunse sub birou. Mi-am imaginat că în orice moment ar putea apăsa pe un buton, ca să cheme poliția.

— De la tine nu putem accepta decât plata în numerar.

Din nu mai știu ce motiv, aveam câteva sute de dolari în numerar la mine, iar peste drum era o bancă. Folosind două carduri ca să retrag de la un bacomat cât de mulți bani puteam, am reușit să mai scot 800 $, ajungând la o sumă netă care acoperea puțin peste jumătate din asigurarea pe un an.

— Asta cred că ajunge, nu? am spus eu, trântind banii pe masă în fața Sheilei. Îți plătesc în numerar, acum, primele șase luni de asigurare, iar restul ți-l trimit mâine.

Sheila s-a uitat lung la mine, ca la un ins greu de cap (ceea ce bănuiesc că și eram).

— Trebuie să ne plătești prima pe un an de zile în numerar, a spus ea foarte rar, ca să-ți putem reînnoi asigurarea.

După care figura i s-a luminat brusc.

— Știi ceva? a adăugat ea pe un ton mai voios. Din fericire, avem o soluție, gândită exact pentru genul ăsta de probleme. Există o societate de creditare care oferă împrumuturi pe termen scurt tocmai pentru asemenea cazuri. Procesul de completare a aplicației e foarte rapid și simplu, în zece minute l-ai terminat și poți pleca de-aici.

Ce altceva puteam face? Am rugat-o să mă înscrie pentru acest împrumut special. Condițiile de creditare cuprindeau o dobândă de 20,5 la sută asupra sumei împrumutate, plus o taxă de 100 $ doar pentru privilegiul de-a fi debitorul lor. Bineînțeles că nu-mi convenea de nicio culoare, dar n-aveam de ales, dacă voiam să-mi iau înapoi asigurarea în ziua aceea. (Evident că, după câteva zile, am achitat integral acest împrumut nesimțit.)

Pe drumul înapoi spre Princeton, în tren, am conchis că fusese o experiență care te scoate din sărite la culme, dar extrem de edificatoare. Am învățat că, din clipa în care comiți o greșeală financiară, sunt foarte mari șanse să fii lovit în plex cu tot felul de penalizări, dificultăți birocratice și obstacole financiare suplimentare. Am avut noroc că n-am suferit și mai mult – da, sigur, pierdusem o zi de muncă și fusesem obligat să scot bani din buzunar pentru biletele de tren, pentru taxa de inițiere a împrumutului, pentru costisitorul credit ca atare și pentru prima majorată de asigurare, ba încă în avans și în numerar. Dar, m-am întrebat eu în sinea mea, oare ce pățesc oamenii

care nu-și pot permite să-și ia o zi liberă de la serviciu și care se află în pragul dificultății financiare? Ei de unde fac rost de banii cu care trebuie plătite toate aceste penalizări și prime majorate? Dacă eu aș fi fost strâmtorat, cu datorii până la limită și fără nicio rezervă de care să mă pot servi, foarte probabil că acest incident m-ar fi împins dincolo de pragul tolerabilității financiare, făcându-mi viața mult mai costisitoare, mai stresantă și mai grea. Ar fi trebuit să iau un credit îngrozitor de scump ca să-mi plătesc asigurarea la mașină, să mai împrumut apoi alți bani cu care să achit acest credit, să încep să stau cu sold debitor pe cartea mea de credit, să încep să plătesc comisioane și dobânzi ridicate pentru acest privilegiu și așa mai departe.

Ulterior, am aflat că multe părți din sectorul asigurărilor și din cel bancar acționează în așa fel încât să profite de oamenii care se află deja într-o situație de risc financiar. Gândiți-vă, de pildă, la „privilegiul" conturilor curente gratuite, pe care ni-l oferă băncile cu atâta generozitate. Poate vă închipuiți că băncile pierd bani din gratuitatea aceasta, din moment ce operațiunile de administrare trebuie să le coste ceva. De fapt, băncile fac grămezi uriașe de bani din greșeli: taxând cu penalizări extrem de ridicate cecurile respinse, descoperirile de cont și operațiunile pe cardul de debit care depășesc suma din contul curent. Practic, băncile folosesc aceste penalizări ca să subvenționeze „conturile curente gratuite" pentru cei care au suficienți bani în conturile lor curente și care nu sunt la fel de susceptibili să emită un cec fără acoperire sau să-și depășească soldul din cardul de debit. Cu alte cuvinte, cei care trăiesc de pe o zi pe alta, de la un salariu la cel următor, sfârșesc prin a subvenționa sistemul pentru tot restul lumii: săracii plătesc pentru cei avuți, iar băncile se aleg cu miliarde de dolari în cadrul acestui proces.

Dar meschinăria cămătărească a băncilor (și perversitatea, aș îndrăzni să spun) nu se oprește aici. Imaginați-vă că este

ultima zi din lună și mai aveți 20 $ în contul curent. Astăzi vi se va depune automat în cont salariul lunar, de 2 000 $. În pauză ieșiți de la birou, în pas de plimbare, și vă cumpărați un cornet de înghețată cu 2,95 $. Trecând pe lângă o librărie, intrați și vă cumpărați un exemplar din *Irațional în mod previzibil*, pe care dați 27,99 $, iar o oră mai târziu vă faceți cinste cu un cappuccino, care vă costă 2,50 $. Pe toate le plătiți cu un card de debit și vă simțiți mulțumiți de felul cum a decurs ziua – la urma urmei, a fost zi de leafă, nu?

Ceva mai târziu, la un moment dat după miezul nopții, banca vă face socotelile în cont pentru ziua respectivă. În loc să vă depună salariul virat de firmă în contul personal și *abia apoi* să vă debiteze cele trei achiziții, banca face exact invers și vă pocnește scurt cu taxe pentru descoperire de cont. Poate credeți că asta ar fi o pedeapsă suficientă? Dar nu, băncile sunt încă și mai abjecte. Ele folosesc un algoritm care vă taxează mai întâi pentru achiziția cea mai scumpă (cartea). *Bum!* Ați depășit soldul disponibil, deci vă alegeți cu o taxă de 35 $ pentru descoperirea de cont. Mai departe vin înghețata și cafeaua, fiecare cu propria taxă de 35 $. O fracțiune de secundă mai târziu, salariul vostru este depus în cont și v-ați întors în zona soldului creditor – dar mai săraci cu 105 $.

Cu toții suferim de sindromul erorii de planificare, iar instituțiile de asigurări și cele de servicii bancare, dându-și seama de acest lucru, înglobează penalizări consistente care intră în joc exact atunci când apar necazuri neașteptate (pentru noi). Și, dat fiind că, în momentul când semnăm contracte pentru aceste servicii financiare sau de asigurări, evident că nu avem în plan să întârziem la plata unei rate de asigurare, să emitem un cec neacoperit, să uităm de plata cardului de credit sau să ne depășim plafonul cardului de debit, adeseori nici măcar nu

ne uităm peste condițiile de penalizare, gândind că nu va fi și cazul nostru. Dar, când se întâmplă vreo problemă, băncile sunt scrupulos la datorie și noi sfârșim prin a plăti scump.

Dat fiind acest modus operandi, să ne mai mirăm că mulți dintre oamenii care au luat credite ipotecare substandard (prin definiție cei care n-o duceau prea bine financiar) nu și-au achitat datoriile pe cărțile de credit, nu și-au plătit ratele la împrumut, ba chiar s-au declarat în faliment personal?

Există unii oameni cu o situație financiară bună care își închipuie că nimic din toate acestea nu e problema lor, bineînțeles. Dar una dintre lecțiile esențiale pe care ni le-a dat criza economică generalizată din anul 2008 este aceea că soarta financiară a fiecăruia dintre noi este mai strâns legată de a tuturor celorlalți decât și-ar fi putut închipui oricine. Ceea ce a început ca împrumuturi ipotecare substandard date unor oameni cu bonitate relativ deficitară a sfârșit prin a aspira vlaga avuției din întreaga economie, fiind gata-gata să pună pe butuci aproape toate tipurile de activitate economică – de la închirierea de mașini până la comerțul cu amănuntul. Până și cei cu portofolii consistente de investiții pentru pensie au primit o grea lovitură. Până la urmă, economia este un complex sistem dinamic, cumva ca „efectul fluture" din teoria haosului, unde evenimente care se întâmplă la nivelul unui mic grup de indivizi (cum ar fi împrumutații cu credite ipotecare standard) pot avea efecte puternice și înspăimântătoare pe parcurs, pentru toți ceilalți.

Ce putem face noi, ca indivizi, pentru a depăși obstacolele ridicate de eroarea fundamentală a planificării? În primul rând, firește, toți trebuie să punem deoparte bani albi pentru zile negre* și să ne fie limpede că zilele negre apar mult mai

* Pentru o perspectivă utilă, vezi M. P. Dunleavy, „Making Frugality a Habit", *New York Times*, 9 ianuarie 2009 (n.a.).

frecvent decât ne-am aştepta noi. Pentru cei care se află deja într-o situaţie financiară dificilă, acest lucru evident că nu va fi deloc uşor de realizat, şi nu sunt chiar atât de naiv să-mi închipui că putem elimina complet eroarea amăgitoare a planificării. Dar putem măcar să ne păzim de hopurile de pe drumul financiar, punând deoparte nişte bani care să ne amortizeze cât de cât zdruncinătura, şi, procedând astfel, s-ar putea să fim capabili să producem o fisură în problema erorii de planificare şi s-o facem mai puţin acută.

În fine, eu cred că practicile financiare punitive – inclusiv cărţile de credit cu dobândă ridicată, împrumuturile cu gaj pe maşină, împrumuturile până la ziua de salariu* şi altele asemenea – care îi vânează pe oamenii cu cele mai puţine resurse, trebuie să fie strict controlate. Pentru economie ca întreg, este mai adecvat, mai cinstit şi mai bine dacă distribuim costul serviciilor financiare – cum ar fi conturile curente, cărţile de credit, asigurările – între toţi clienţii mai degrabă, decât să-i obligăm pe cei cu mai puţine resurse şi cu mai puţine opţiuni să poarte o mare parte din povară. În ultimă instanţă, trebuie să înţelegem că, atunci când îi strângem cu uşa pe cei care oricum nu dispun de prea multă vână financiară, ne vom zdrobi degetele cu toţii, nu numai ei.

(4) Guvernul a scăpat din vedere importanţa încrederii ca bun de valoare în economie?

În septembrie 2008, secretarul de atunci al Trezoreriei Statelor Unite, Henry Paulson, a declarat în faţa legiuitorilor

---

* Din 1990 încoace, în Statele Unite, numărul locurilor unde se poate obţine un împrumut „până la salariu" a crescut mai repede decât ritmul în care Starbucks şi-a deschis localuri noi (n.a.).

și a publicului american că, dacă nu scot imediat din buzunar un volum substanțial de fonduri (700 de miliarde de dolari) ca să cumpere active toxice de la bănci, rezultatul va fi o devastare fără margini. Când s-a propus acest plan de salvare, se părea că publicul american chiar voia să-i strângă de gât pe bancherii care-și bătuseră joc cu maximă nesimțire de portofoliile noastre. (Denumirea finală a pachetului de salvare a fost „programul de eliminare a activelor toxice", dar rebotezarea lui n-a contribuit prea mult la schimbarea sentimentului general al omului de pe stradă.)

Un amic de-al meu, aproape apoplectic, a promovat ideea „unei pedepse publice ca pe vremuri, cum se făcea pe la 1600". „În loc să ne taxeze pe noi ca să-i salveze pe pungașii ăia, spumega el, Congresul ar trebui să-i pună pe nemernici la stâlpul infamiei, să-i priponească de mâini și de picioare, cu capul atârnând în afară, ca vitele în jug. Pun pariu că toată lumea din America ar plăti oricât pentru plăcerea de-a azvârli cu roșii stricate în ei!"

Amicul meu nu era singurul care gândea așa. Fragmentul următor, extras din scrisoarea unui legiuitor anonim, care a fost postată pe site-ul progresist politic OpenLeft.com,[32] reușește de minune să descrie furia adunată în sufletele oamenilor:

> Mă simt de asemenea atras spre niște prevederi (în textul propunerii de lege) care nu ar servi niciunui alt scop util decât acela de-a insulta această branșă, cum ar fi obligația ca directorii executivi, directorii financiari și președintele consiliului de administrație ai oricărei entități care vinde către Departamentul Trezoreriei titluri legate de creanțe ipotecare să certifice faptul că au absolvit un curs acreditat de consiliere în domeniul creditării. În prezent, această obligație le revine clieților care solicită intrarea în faliment, pentru a avea siguranța că ei se simt perfect umiliți de situația în care sunt –

îndatorați până peste cap –, deși cei mai mulți dintre ei au pierdut controlul asupra propriilor finanțe din cauza unei îmbolnăviri grave în familie. Ceea ce ar fi o chestie meschină și infantilă, deci în deplină armonie cu caracterul personajelor, din punctul meu de vedere. Sunt deschis și la alte propuneri, și caut voluntari care să fie dispuși să-i țină pe nenorociți, ca să-i pot bate până le sar ochii din cap.

În loc să ia în serios toată această mânie și să se gândească atent la cum ar putea reclădi încrederea publicului în sistemul bancar și în autoritățile guvernamentale, legiuitorii au pus sare pe rană, contribuind și mai mult la erodarea încrederii oamenilor. Ei au mai adăugat câteva reduceri de impozite, complet irelevante, la pachetul de salvare propus, după care l-au votat mai mult forțat decât din convingere. Câteva luni mai târziu, Paulson a dezvăluit faptul că, după ce băncile primiseră vreo jumătate din cele șapte sute de miliarde, niciun sfanț nu se cheltuise pentru răscumpărarea activelor toxice, așa cum nici Departamentul Trezoreriei n-avea intenția să cumpere asemenea titluri pe viitor. Paulson n-a venit cu niciun motiv, cu nicio explicație și nici măcar n-a catadicsit să-și ceară scuze. La sfârșitul anului 2008, când a venit momentul primelor de performanță, băncile și-au dat din nou obolul la erodarea în continuare a încrederii publicului, acordându-și singure bonusuri de milioane de dolari și, fără îndoială, felicitându-se pentru treaba bună pe care au făcut-o.

Ca să punem într-o lumină mai amplă rolul pe care încrederea îl joacă în societate în general, dați-mi voie să vă conduc printr-un cadrul experimental pe care noi îl numim Jocul Încrederii. Acesta se joacă în doi: unul ești tu, cititorule, iar celălalt este un participant anonim – omologul tău. Jocul se desfășoară pe Internet, deci voi doi nu vă veți cunoaște niciodată adevărata identitate.

Pentru început, fiecare din voi primește 10 $. Tu ești jucătorul 1, deci prima mutare îți aparține; trebuie să decizi dacă să-ți păstrezi banii sau să-i trimiți omologului tău. Dacă îi păstrezi, amândoi vă alegeți cu câte 10 $ și plecați acasă nițel mai bogați. Dar, dacă decizi să-i trimiți celui de-al doilea jucător cei 10 $, supraveghetorul experimentului cvadruplează această sumă, deci celălalt jucător are acum cei 10 $ ai lui, primiți inițial, în același timp cu tine, plus alți 40 $ (cei zece dolari trimiși de tine, înmulțiți cu patru). Acum e rândul lui să ia o decizie. El poate alege să-și păstreze toți banii, ceea ce înseamnă că el se va duce acasă cu 50 $ și tu cu nimic, sau poate să-ți trimită înapoi jumătate din sumă, ceea ce înseamnă că fiecare dintre voi se va duce acasă cu câte 25 $.

Două sunt întrebările care se pun în legătură cu acest joc elementar: dacă tu ești jucătorul 2 și partenerul tău ți-a trimis ție cei 10 $ ai lui (aducându-ți cu această ocazie un plus de 40 $), tu te vei duce acasă cu cei 50 $ sau vei împărți pe din două? Dar dacă ești jucătorul 1? În acest caz, ar trebui să-ți pui întrebarea ce te aștepți să facă jucătorul 2 și dacă el merită sau nu încrederea ta. Ai fi dispus să te desparți de cei 10 $ ai tăi și să riști eventualitatea ca partenerul tău să nu-și împartă cu tine banii lui, când îi va veni rândul? Răspunsul la aceste întrebări este foarte simplu, în lumina teoriei economice raționale: al doilea jucător nu va trimite niciodată înapoi cei 25 $, pentru că nu ar fi în interesul lui financiar să procedeze astfel. Și, știind acest lucru, de la bun început primul jucător n-ar renunța la cei 10 $.

Așa spune predicția simplă, rațională și egoistă. Dar gândiți-vă câteva clipe la ce vă spun eu acum: dacă ai fi al doilea jucător, și primul jucător ți-ar trimite 10 $ (care s-au transformat în 40 $), te-ai duce acasă cu cei 50 $ sau ai trimite înapoi 25 $? Ți-ai trimite cei 10 $ ai tăi? Eu nu sunt sigur ce anume ați face

voi, dar, din câte se pare, oamenii în general sunt mai încrezători și mai dispuși să se ajute reciproc, decât vrea să ne facă să credem teoria economică standard. Studiile pe tema a nenumărate variante ale jocului încrederii au demonstrat că, într-o majoritate semnificativă, oamenii îi trimit partenerului lor 10 $ și cei mai mulți procedează apoi și ei la fel, trimițând înapoi 25 $.

Jocul Încrederii este foarte util ca demonstrație a rolului central pe care încrederea îl joacă în comportamentul uman, dar povestea nu se termină aici. Un grup de cercetători suedezi conduși de un economist creativ și inspirat, Ernst Fehr, a folosit o extensie a acestui joc pentru a studia gradul în care se manifestă nu numai încrederea, ci și dorința de răzbunare.[33] În cadrul variantei suedeze a jocului, dacă jucătorul 2 decide să nu-și împartă cu tine cei 50 $, tu vei avea totuși șansa să mai *iei o decizie*. După ce te-a anunțat că jucătorul celălalt a hotărât să păstreze pentru el cei 50 $, supraveghetorul experimentului îți spune:

— Știi, mie îmi pare foarte rău că ai pierdut zece dolari. Dar uite totuși ce putem face: dacă vrei, poți să-ți folosești o parte din propriii bani ca să-i dai partenerului tău o mică lecție. Pentru fiecare dolar pe care eu îl primesc din banii tăi, voi lua doi dolari de la omologul tău. Dacă tu îmi dai trei dolari, eu voi lua șase de la el; dacă tu-mi dai șapte dolari, eu voi lua paisprezece și așa mai departe. Ce părere ai?

Încă o dată, puneți-vă în locul jucătorului 1. Dacă jucătorul 2 ți-a trădat încrederea, ți-ai sacrifica banii tăi proprii ca să-l faci să sufere?

Experimentul a demonstrat că majoritatea oamenilor care au avut ocazia să se răzbune pe partenerii lor cei lacomi exact așa au și făcut, și i-au pedepsit fără milă. Totuși, nu această constatare a fost partea cea mai interesantă a studiului. În timp ce participanții se gândeau la perspectiva de-a se răzbuna,

creierele lor erau scanate prin intermediul unui tomograf cu emisie de pozitroni (PET). Știți care porțiune a creierului era implicată în plănuirea și aplicarea pedepsei răzbunătoare? Striatumul, o zonă a creierului asociată cu modul în care percepem experiența recompensei. Aceasta înseamnă că o decizie de a-i pedepsi pe partenerii neserioși este legată într-un anume fel de un sentiment al plăcerii și al răsplății. Mai mult decât atât, s-a dovedit că participanții care aveau un grad ridicat de activare a striatumului i-au pedepsit mai aspru pe ceilalți. Toate aceste constatări sugerează că dorința de răzbunare, chiar și atunci când ne costă ceva, are fundamente biologice și că răzbunarea este fie plăcută, fie oarecum similară cu plăcerea.

Această analiză a încrederii și a plăcerii pe care o aduce răzbunarea ne furnizează totodată o prismă utilă prin care să privim în coordonate mai generale iraționalitatea și economia comportamentală. La prima vedere, dorința de răzbunare pare să fie o motivație umană nedorită: pentru Dumnezeu, de ce ființele umane, cu toată evoluția lor, au ajuns să simtă plăcere din a se răzbuna pe semenii lor?! Gândiți-vă în felul următor: să zicem că tu și cu mine trăim într-o perioadă de acum două mii de ani, într-un străvechi ținut deșertic, iar eu am un fruct de mango la care poftești și tu. Probabil că-ți vei zice în sinea ta: „Dan Ariely e un om perfect rațional. A avut nevoie de douăzeci de minute ca să găsească fructul ăsta. Dacă eu i-l fur și mă ascund, așa încât Dan, ca să mă găsească și să mi-l ia înapoi, va avea nevoie de mai mult de douăzeci de minute, cât i-ar lua ca să găsească alt mango tot atât de bun, el va face analiza corectă cost–beneficiu și va porni în căutarea altui fruct". Dar, dacă tu ai ști că eu nu sunt un om rațional, ci, dimpotrivă, un ins negru la suflet și răzbunător, care te va urmări până la capătul pământului și-ți va lua nu doar pro-

priul mango înapoi, ci te va deposeda și de bananele tale? Ai mai avea îndrăzneala să-i dai înainte și să-mi furi fructul de mango? Eu bănuiesc că nu. Într-un mod destul de straniu, răzbunarea poate fi un mecanism de întărire, care sprijină cooperarea și ordinea socială.

Iată cum o tendință umană care inițial ar putea părea ilogică, fără sens, și nu parte integrantă din definiția elementară a raționalității, poate, în fapt, să fie un mecanism folositor – nu neapărat unul care să funcționeze întotdeauna în favoarea noastră, dar unul care posedă o oarecare logică benefică și funcționează în conformitate cu ea.

Acum, că știm un pic mai multe despre încredere, trădarea ei, răzbunare și fructele de mango, cum procedăm pentru a elimina actuala stare de neîncredere care face ravagii pe piața de capital? Paralela dintre jocul încrederii și criza creditelor ipotecare substandard este foarte clară: noi am avut încredere în bancheri, încredințându-le fondurile noastre pentru pensie, economiile noastre și titlurile asupra locuințelor noastre, dar, când le-a venit și lor rândul să acționeze, ei și-au luat tălpășița cu cei 50 $ (foarte probabil că veți dori să adăugați câteva zerouri la această cifră). În consecință, noi ne simțim trădați și înfuriați și vrem ca instituțiile și bancherii să plătească scump.

Dincolo de sentimentul răzbunării, acest tip de analiză ne ajută să înțelegem că încrederea este o componentă esențială a economiei și că, odată compromisă, e foarte greu de restaurat. Băncile centrale pot lua măsuri eroice: să facă infuzie de lichidități, să le acorde băncilor comerciale împrumuturi pe termen scurt, să sporească gradul de lichiditate, să răscumpere titlurile garantate cu creanțe ipotecare și, în general, să folosească orice alte trucuri din carte. Dar câtă vreme nu reclădesc

încrederea publicului, toate aceste măsuri teribil de costisitoare este foarte puțin probabil să aibă efectul dorit.

Eu am bănuiala că acțiunile guvernului nu numai că au ignorat problema încrederii, ba chiar au contribuit, fără să vrea, la erodarea ei în continuare. Spre exemplu, legislația de salvare a trecut până la urmă în parlament nu pentru că fusese completată cu măsuri mai eficace, ci pentru că i se adăugaseră câteva reduceri fiscale irelevante. De asemenea, Paulson ne-a cerut să avem încredere în el atunci când a spus că este nevoie de 700 de miliarde de dolari pentru cumpărarea activelor toxice, și că va gestiona așa cum se cuvine această responsabilitate – care îi revenea. Ulterior, am aflat că nu s-a ținut de cuvânt cu prima promisiune, iar acest eșec a făcut ca a doua să pară improbabilă. Și, bineînțeles, să nu uităm de comportamentul bancherilor înșiși: începând cu chestiunile minore, cum ar fi lucrări costisitoare de decorațiuni interioare (John Thain, directorul executiv de la Merrill Lynch, a cheltuit peste un milion de dolari ca să-și înzorzoneze biroul), și terminând cu cele mult mai substanțiale, cum ar fi salariile directorilor de la Lehman Brothers, Fannie Mae, Freddie Mac, AIG, Wachovia, Merrill Lynch, Washington Mutual și Bear Stearns – care au stabilit noi recorduri în materie de remunerare a directorilor executivi.

Imaginați-vă cât de diferită ar fi fost situația dacă băncile și guvernul ar fi înțeles chiar din primul moment ce importantă este încrederea. De-ar fi fost așa, ei și-ar fi dat mai multă osteneală să explice mai clar ce n-a mers bine și cum va fi folosit planul de salvare pentru remedierea situației. Ei n-ar fi ignorat sentimentul popular; s-ar fi folosit de el ca să-i călăuzească. Ei ar fi încorporat câteva elemente de reclădire a încrederii în prevederile legislației de salvare (de exemplu, ar fi putut să garanteze că fiecare bancă scoasă din bucluc cu banii

contribuabililor va trebui să-și ia angajamentul strict al transparenței, să limiteze salariile managerilor de vârf și să elimine conflictele de interese).

Chiar și așa însă, nu e totul pierdut. Deși se vede clar că legiuitorii nu înțeleg încă importanța încrederii, eu îmi păstrez speranța că unele bănci vor hotărî să se desprindă din turmă și să fie „băieți buni" – creând încredere prin eliminarea conflictelor de interese și aplicarea exemplară a transparenței complete. Ele s-ar putea s-o facă pentru că așa este corect din punct de vedere moral sau, mai degrabă, pentru că vor înțelege că modalitatea cea mai bună de-a rezolva problema lichidității este prin înfiriparea încrederii. Cu siguranță că le va lua ceva timp ca să vadă lucrurile în această lumină, dar, la un moment dat, vor pricepe că, dacă ele nu creează o nouă structură cu care să ne recâștige încet, încet încrederea, nici noi, nici ele nu vom ieși vreodată din această debandandă economică.

(5) Care sunt efectele psihologice întârziate ale neputinței de-a înțelege ce mama zmeului se petrece în piață?

La sfârșitul anului 2008, încrederea în viitor a consumatorilor se afla la cel mai scăzut nivel din 1967 încoace (anul în care organizațiile de cercetare au început să evalueze acest indicator), sugerând faptul că și economia se afla în cea mai proastă situație din 1967 încoace, și autoalimentându-se mai departe în direcția scufundării economiei. Deși nimeni nu pune la îndoială faptul că starea economiei era într-adevăr deprimantă, eu am bănuiala că au existat și alți factori – care nu țin de situația economică în ansamblu – care au contribuit la pesimismul nostru sumbru.

Comportamentul lui Henry Paulson, descris mai sus, ne-a comunicat clar mesajul că nimeni nu înțelegea cu adevărat ce se petrecea pe piețele financiare și că nu aveam practic niciun control real asupra monstrului pe care noi înșine îl creasem. O întrebare pe care am putea să o punem este dacă depresiunea generală care a urmat s-ar fi atenuat cât de cât, în situația în care Paulson ar fi fost în stare să explice de la bun început ce n-a mers bine, ce urmau să realizeze măsurile propuse de el, de ce și-a schimbat decizia de cumpărare a activelor toxice și în ce consta planul lui pentru restul sumelor din proiectul de salvare.

Din câte se pare, ar fi contat și numai câteva răspunsuri. Toate ființele (inclusiv cele omenești) reacționează negativ la situațiile în care lucrurile nu par să aibă sens. Când lumea ne taxează cu pedepse imprevizibile, fără motiv și fără rost, și noi nu avem vreo explicație pentru ceea ce se întâmplă, devenim predispuși la ceea ce psihologii numesc „neajutorare dobândită".

În anul 1967, doi psihologi pe nume Martin Seligman și Steve Maier au desfășurat un faimos set de experimente, folosind un mediu previzibil, un mediu imprevizibil și doi câini – un câine ca subiect de control și unul ca subiect experimental.[34] (Avertisment: descrierea următoare e posibil să-i streseze pe iubitorii de animale.) În camera câinelui de control se auzea din când în când sunetul unei sonerii. La puțin timp după fiecare sonerie, câinelui i se administra un șoc electric slab – dar suficient de intens cât să-l surprindă neplăcut. Din fericire pentru câinele de control, el avea acces și la un comutator care întrerupea șocurile, pe care l-a descoperit foarte curând și pe care s-a deprins să-l folosească.

În camera alăturată, câinele experimental (la care savanții făceau referire cu termenul „înjugat") primea exact aceleași

șocuri electrice, dar fără a auzi vreun sunet de sonerie înainte. Și nici n-avea un comutator care să-i permită să închidă șocurile. Din perspectiva realității lor fizice, amândoi câinii încasau exact aceleași șocuri, dar deosebirea dintre situațiile lor consta în putința fiecăruia de a prevedea și de a controla aceste șocuri electrice.

După ce câinii s-au aclimatizat (de bine, de rău) cu mediul lor, cercetătorii le-au administrat un al doilea test. De data aceasta, amândoi câinii au fost băgați într-o „navetă" – o cutie mare, împărțită printr-un fel de pârleaz în două compartimente. Din când în când, se aprindea o lumină de avertizare și, câteva secunde mai târziu, partea de jos a cutiei emitea un curent electric slab. Dacă, în acel moment, câinele sărea dintr-un compartiment în celălalt, scăpa de sâcâiala șocului electric. Încă și mai bine, dacă el sărea peste pârleaz în celălalt compartiment atunci când se aprindea lumina de avertizare, reușea să evite cu totul senzația neplăcută a șocului. Precum probabil vă așteptați, câinele de control a învățat repede să sară peste pârleaz de îndată ce se aprindea lumina. Chiar dacă era ușor neliniștit, normal, el părea să fie relativ fericit.

Dar câinele experimental „înjugat"? Poate vi s-ar părea firesc ca el să fie tot atât atât de motivat și tot atât de capabil să scape de șocurile din navetă. Rezultatul însă a fost atât interesant, dar și destul de deprimant. Câinele înjugat s-a mulțumit să zacă scâncind în colțul cuștii lui. Învățând din prima etapă a experimentului că șocurile aveau loc într-un mod imprevizibil și imposibil de evitat, câinele înjugat a luat cu el această mentalitate și în cutia-navetă. Experiența trăită în prima parte a experimentului l-a învățat pe acest câine că el nu înțelege relațiile dintre cauză și efect. În consecință, bietul animal a devenit neajutorat în maniera generală de abordare a vieții, manifestând simptome similare cu cele ale oamenilor

care suferă de depresie clinică cronică, inclusiv ulcer și o cădere generală a sistemului imunitar.

Poate vă gândiți că acest experiment se aplică numai pentru șocuri electrice și câini, dar principiul rămâne valabil în multe cazuri când nu înțelegem cauzele recompenselor și ale pedepselor din mediul nostru. Imaginați-vă că vă aflați în echivalentul economic al navetei câinelui înjugat. Într-o zi vi se spune că e cel mai bine să vă investiți banii în acțiunile firmelor de înaltă tehnologie, după care, în momentul următor, și fără niciun avertisment, *zbang!* șoc electric: explodează balonul speculativ al dot-com-urilor. Mai departe, vi se spune că e cel mai bine să vă investiți banii în imobiliare, și din nou, fără niciun avertisment, *zbang!* valoarea locuinței voastre se duce vertiginos în jos. Pe urmă, dintr-o dată, *zbang!* prețul benzinei crește la un nivel record alt tuturor timpurilor, de presupus în urma războiului din Irak; dar, câteva luni mai târziu, cu toate că războiul e în toi, prețul benzinei scade, *zbang!*, la un nivel mult mai coborât.

În continuare, vă uitați cum instituțiile-gigant care au reprezentat coloana vertebrală a sistemului financiar american, perfect de încredere până mai ieri, cad ca popicele, și odată cu ele, și investițiile voastre – giga-*zbang!* Din nu se știe ce motiv de neexplicat, câteva dintre aceste instituții beneficiază de un pachet de salvare – *zbang!* – care folosește banii munciți de voi și apoi plătiți tot de voi, sub formă de impozite și taxe – *zbang!* –, în același timp în care alte instituții nu primesc un asemenea ajutor – *zbang!* Pe urmă, Cei Trei Mari din industria auto constată că se află în pragul falimentului (aici nu prea avem motive de surpriză), dar ei nu se bucură de același tratament generos ca băncile, deși ei cereau mult, mult mai puțin și aveau în joc soarta multor slujbe. În final, toate aceste

tentative de salvare financiar-economică, dramatic de consistitoare, nu par să fie altceva decât o treabă de mântuială, făcută după ureche și în funcție de idiosincrasiile nu știu cui, fără niciun raționament precis sau plan exact. *Zbang!*

Vă sună oarecum cunoscută descrierea acestei navete economice? Tot acest comportament haotic și pentru care nu ni s-au oferit explicații, ne-a distrus credința că am înțelege cauzele și efectele din mediul nostru, transformând publicul larg în echivalentul economic al câinelui înjugat. Ca rezultat al faptului că ne-am trezit curentați de-atâtea ori, cu șocuri diferite și de neînțeles, nici nu-i de mirare că încrederea consumatorilor a plonjat spre minimum și că depresiunea s-a răspândit.

Între timp, ce putem face, personal, pentru a ne vindeca de propria neajutorare dobândită? O idee ne vine dinspre cercetarea psihologului James Pennebaker, de la Universitatea Texas din Austin. Studiile lui Pennebaker au demonstrat repetat că procesul activ și conștient de a încerca să găsească un sens rațional întâmplărilor care îi pun la grea încercare, îi derutează și chiar îi traumatizează îi poate ajuta pe indivizi să-și revină din ele. În mare parte din munca lui, Pennebaker le cere pacienților să-și scrie reflecțiile într-un jurnal, constatând că acest lucru îi ajută foarte mult. Aceasta înseamnă că, și atunci când evenimentele din exterior nu par să aibă niciun sens, putem avea de câștigat din propriile încercări de-a ne explica logic lumea în care trăim.

Sfatul lui Pennebaker sună cât se poate de rezonabil, dar bineînțeles că noi, în majoritate, facem exact pe dos. Avem acces non-stop la știri, prin televiziune, radio și internet – mare parte din ele constând în salve rapide de cuvinte care țintesc să ne atingă sufletul, nu și mintea. Jurnaliștii au o vorbă: „Dacă e cu sânge, face audiență", ceea ce înseamnă că subiectele care

intră pe primele locuri sunt întotdeauna cele mai șocante sau senzaționale. Eu am impresia că majoritatea prezentatorilor de știri au ieșit din aceeași matriță universală, cu expresia lor gravă și freza nemișcată. Ascultându-i,, ai senzația că toți au primit exact aceeași instruire standard, cum să mitralieze fraze croite pe senzațional, repetate la fiecare câteva minute. Subiectele lugubre despre economie îmbracă forma poveștilor lăcrămoase, despre oameni „săraci lipiți", care și-au pierdut locurile de muncă și care nu-și pot plăti ratele la casă sau la asigurări.

Nu că asemenea subiecte n-ar avea nicio importanță, n-ar fi foarte triste sau n-ar folosi la nimic, dar ele nu ne ajută nicidecum să înțelegem ceea ce se întâmplă în jurul nostru sau ce anume a provocat de la bun început criza economică. Iar atunci când ne supunem singuri unei neafârșite diete zilnice de salve sonore deprimante și emoționale (gândind că am putea afla ceva util, am putea învăța ceva care să ne ajute, dacă ne uităm la ele, le citim sau le ascultăm iar și iar), riscăm să ne intensificăm deprimarea. Pentru a combate această tendință, ar trebui să urmăm sfatul lui Pennebaker și să schimbăm modul cum consumăm știrile, dintr-o receptivitate pasivă, într-un efort activ de-a ne gândi la informația primită și de-a încerca să-i găsim un sens.

Poate că, într-o zi, jurnaliștii sau Henry Paulson, sau viitorul președinte al Rezervei Federale, sau Barack Obama, sau noii conducători ai instituțiilor guvernamentale vor pune suficient preț pe binele nostru, încât să ne explice frumos ce anume se petrece și ce raționament a stat la baza deciziilor pe care ei le-au luat. Cu cât mai repede, cu-atât mai bine – pentru că nu sunt sigur cât de multe șocuri mai suntem în stare să încasăm.

(6) O piață globală poate să stimuleze comportamentul irațional?

De cel puțin un deceniu încoace, globalizarea piețelor a fost promovată de mulți drept un lucru bun. Credința a fost aceea că trecerea de la multiple piețe semiindependente, la una singură și foarte mare, încurajează inovarea financiară și permite schimburi comerciale fără fricțiuni. Ca o consecință, azi, în caz că n-ați observat, nu sunt prea mari diferențe între piețele bursiere din Japonia, Marea Britanie, Germania și Statele Unite. Le vedem crescând și scăzând aproape la unison, chiar dacă în grade variate. Dar, pe măsură ce asistăm la efectele globalizării crescânde, ar trebui să ne întrebăm care sunt beneficiile și costurile faptului de-a avea o singură piață mare. Eu bănuiesc că o singură piață mare poate, în fapt, să reducă inovarea financiară, să fie periculoasă pentru sănătatea noastră financiară și, în cele din urmă, să nu reușească să ne apere de crizele financiare generalizate.

În chip de instrument ajutător, când reflectăm la modul cum o singură piață mare poate deveni ineficientă, uitați-vă puțin pe paragrafele următoare extrase din cartea lui Michael Crichton, *Lumea dispărută*.[35] Un personaj numit Malcolm (savantul specialist în teoria haosului pe care în film îl interpretează Jeff Goldblum) ține o tiradă pesimistă împotriva ciberspațiului – subliniind că o lume în care toată lumea este conectată ar putea însemna sfârșitul creativității, al inovării și al evoluției.

> Ideea asta că lumea întreagă ar fi conectată laolaltă e sinucidere în masă. Orice biolog știe că grupurile mici, aflate în izolare, evoluează cel mai repede. Pune o mie de păsări pe o insulă în ocean, și ele vor evolua foarte rapid. Pune zece mii de păsări pe un continent

întins, și evoluția lor se încetinește. Acum, în ceea ce privește specia noastră umană, evoluția are loc aproape exclusiv prin comportament. Inovăm noi comportamente de adoptat. Și toată lumea de pe pământ știe că inovarea nu are loc decât în grupuri restrânse. Pune trei oameni într-o comisie, și s-ar putea să rezolve totuși ceva. Pune zece oameni, și problema devine mai complicată. Treizeci, și nu se mai întâmplă nimic. Treizeci de milioane – și devine imposibil. Ăsta-i efectul pe care-l are mass-media: nu mai lasă să se întâmple nimic. Mass-media inundă și îneacă diversitatea. Face toate locurile să devină la fel, Bangkok, Tokio sau Londra: un McDonald's în colțul ăsta, un Benetton în colțul ăla, un Gap peste drum. Diferențele regionale se evaporă. Într-o lume mass-media, din toate există mai puțin, cu excepția primelor zece cărți, albume muzicale, filme și idei de top. Oamenii își fac griji pentru dispariția diversității în pădurile tropicale. Dar diversitatea intelectuală – cea mai necesară resursă a noastră? Asta dispare mai rapid decât copacii. Dar încă nu ne-am dat seama, așa că plănuim să punem cinci miliarde de oameni la un loc în ciberspațiu. Ceea ce va îngheța în proiect toată specia. Totul se va opri pe loc, nu va mai înainta nimeni. Toată lumea va gândi același lucru, în același timp. Uniformitate globală...

Evident, Malcolm este un personaj pasionat, cu opinii extreme, dar, chiar și dacă nu credem că interconectarea întregii lumi în cadrul ciberspațiului va face ca totul să se oprească în loc, rămâne totuși interesant de analizat dacă noua conectivitate a piețelor financiare globale ar putea practic să reducă diversitatea conceptuală și în materie de produse financiare și, pe cale de consecință, să reducă gradul de concurență și eficiența.

Personal, eu cred că analogia lui Malcolm este foarte elocventă. Bănuiala mea este că această conectare a numeroase piețe sub stindardul uneia singure și globale diminuează diversitatea în ce privește instrumentele financiare și opiniile. Mai mult decât atât, presiunile în direcția conformității sunt

atât de mari, încât, după toate probabilitățile, traiul într-un singur sat global financiar îi va determina pe toți cei implicați să îmbrățișeze aceleași credințe generale (modele) despre modul cum funcționează lumea financiară. Din această perspectivă, până și teoria economică rațională ar prezice că mai multe piețe cu un grad mai mare de concurență între ele ar fi o variantă mai benefică decât o piață unică. Oarecum ironic, atunci când s-a folosit teoria economică rațională pentru promovarea ideii de piață unică globală, suporterii ei au pus accentul pe avantajele eficienței și lichidității, având însă grijă să uite de imensa importanță pe care o are diversitatea ideilor, a metodelor și a instrumentelor financiare – care, în cele din urmă, este foarte probabil să se dovedească o forță economică mai importantă.

Sigur că globalizarea ar fi minunată, dacă ar avea ca rezultat o piață globală perfectă. Dar, dat fiind gradul în care ființele umane sunt supuse greșelii și iraționalității, se pare că orice piață pe care noi, oamenii, o creăm nu poate fi altfel decât imperfectă. Până la urmă, eu aș prefera din toate punctele de vedere să avem multiple piețe cât de cât independente, și fiecare probabil mai puțin eficientă – dar mai izolate, flexibile, agile și competitive, și mai apte să evolueze în timp – producând astfel piețe financiare mai eficiente și mai robuste.

(7) Cu cât s-ar cuveni să fie plătiți bancherii?

Recent, opinia publică și-a exprimat fățiș revolta față de salariile astronomice ale unor directori de companii. În esență, sentimentul exprimat în general este acela că nu este corect ca niște oameni care ne-au gestionat prost banii noștri să câștige atât de mult, mai ales în condițiile în care ar fi foarte greu de

înțeles cum se justifică o asemenea remunerare prin competențele și capacitățile dovedite de bancheri. Natural, afrontul devine cu-atât mai flagrant, când directorii primesc bonusuri după obținerea unor rezultate dezastruoase, sau, și mai rău, când bonusurile provin din banii contribuabililor – prin amabilitatea guvernului care aplică planuri de salvare.

Deloc surprinzător, bancherii au ripostat cu argumentul că salariile mari sunt necesare pentru a atrage cele mai bune și mai sclipitoare minți spre poziții manageriale cruciale, care implică un grad ridicat de stres, și că, dacă salariile ar fi plafonate, specialiștii bancari cu adevărat foarte talentați și valoroși s-ar duce în altă parte. E argumentul fundamental care funcționează pe piața liberă: dacă nu poți recruta și atrage ce are mai bun domeniul tău de activitate, genialii vor pleca pur și simplu în alte locuri, lăsându-te pe tine cu mințile mai puțin strălucite, care să se ocupe de bunul mers al afacerilor – ceea ce ar dăuna în lanț economiei, iar în ultimă instanță ne-am duce cu toții de râpă.

Decât să privim această chestiune ca pe o dezbatere ideologică între bancherii egoiști, pe de o parte, și contribuabilii ultragiați moral, pe de alta, ar fi mai util mai degrabă să întrebăm ce anume știm cu adevărat despre relațiile dintre primele cu valoare foarte mare și performanța profesională.

În scopul de a studia această problemă a efectului bonusurilor asupra performanței, Uri Gneezy, George Loewenstein, Nina Mazar și cu mine am desfășurat câteva experimente. Într-unul din ele, le-am dat participanților o paletă de sarcini pentru care era nevoie să-și exercite atenția, memoria, concentrarea și creativitatea. Le-am cerut, de pildă, să potrivească piesele de metal ale unui puzzle într-un cadru de plastic, să joace un joc de memorie în care trebuia să reproducă un șir de numere, să arunce cu mingi de tenis într-o țintă și alte câteva

asemenea sarcini. Pentru executarea excepțional de bună a oricăreia dintre aceste sarcini, le-am promis sume diferite (reduse, medii sau foarte mari). Cam jumătate din subiecți au aflat că li se va acorda un bonus mic (în comparație cu salariile lor normale), altei treimi i s-a promis un bonus de mărime medie, iar ultimul grup putea să câștige un bonus foarte mare.

Apropo, și înainte să mă întrebați dacă puteți participa și voi la acest experiment, trebuie să vă spun că am desfășurat studiul în India, unde costul vieții este relativ scăzut. Efectuându-l acolo, puteam să le plătim oamenilor sume care pentru ei să fie substanțiale, dar rămânând în limitele bugetului nostru de cercetare. Bonusul mic era de 50 de cenți, echivalent cu ceea ce participanții puteau obține pentru o zi întreagă de muncă în India rurală. Bonusul mediu era de 5 $, deci vreo două săptămâni de muncă, iar bonusul foarte mare era de 50 $, care însemna cam cinci luni de muncă.

Care credeți că au fost rezultatele? Participanții noștri au urmat oare tiparul așteptat de comportament recompensat, cu grupul căruia i s-a oferit cea mai mică sumă având cel mai scăzut randament, grupul căruia i s-a oferit bonusul mediu având un randament mai bun și grupul căruia i s-a oferit cea mai mare sumă comportându-se cel mai bine? Când am pus această întrebare unui grup de studenți în economia afacerilor, firește că ei s-au așteptat ca performanța să se îmbunătățească odată cu creșterea valorică a recompensei. În lumea afacerilor, această ipoteză este practic o lege naturală, precum și logica în conformitate cu care directorilor li se acordă salarii foarte mari. Dar rezultatele experimentelor noastre au revelat tocmai contrariul. Din câte s-a vădit în final, grupul căruia i s-a oferit cel mai mare bonus a avut un randament mai scăzut decât amândouă celelalte grupuri, pentru fiecare sarcină! Iar cei cărora li s-au oferit sume medii n-au avut un randament

nici mai bun, nici mai slab decât cei cărora li s-a oferit un bonus modest.

Aceleași rezultate le-am obținut și în cadrul unui studiu desfășurat la MIT, în care studenților li s-a oferit șansa de-a câștiga un bonus foarte mare (600 $) sau unul mai mic (60 $), prin executarea a două sarcini de câte patru minute: una care necesita o oarecare îndemânare cognitivă (să adune cifre) și una care nu necesita decât îndemânare mecanică (să tasteze cât mai repede posibil). Am constatat că, atâta timp cât sarcina nu presupunea decât deprinderi mecanice, bonusurile funcționau așa cum ne așteptăm de obicei: cu cât plata era mai consistentă, cu atât creștea performanța. Dar când sarcina impunea exercitarea unei competențe cognitive, oricât de rudimentare (așa cum am putea presupune că se întâmplă în cazul operațiilor bancare și de investiții financiare), rezultatul era același ca în studiul indian: un bonus potențial mai mare conducea la un randament mai mic.

Aceste rezultate ne-au determinat să conchidem că recompensele financiare sunt foarte adesea o sabie cu două tăișuri. Ele îi motivează pe oameni să muncească bine, dar, atunci când devin extrem de mari, pot deveni contraproductive și, practic, să dăuneze performanței. Dacă testele noastre imită lumea reală, atunci bonusurile mai consistente s-ar putea nu doar să-i coste pe angajatori mai mulți bani, ci și să-i incomodeze pe directori în efortul lor de a-și exploata la maximum abilitățile.

Interesant este că nu numai banii atrag un randament mai bun (sau mai slab). Noi am derulat o variantă a acestui experiment la Universitatea din Chicago; de data aceasta însă, voiam să studiem un factor motivator de alt tip: imaginea publică. Le-am cerut participanților să rezolve niște jocuri de

cuvinte, mai concret anagrame, uneori stând singuri într-un spațiu izolat de restul lumii, alteori în fața celorlalți. Plecând de la ipoteza că motivația lor de a avea rezultate bune va fi mai mare în public, voiam să vedem dacă faptul de-a fi observați de alții le va influența performanța și dacă efectul va fi de amplificare sau de diminuare a abilității lor. Am constatat că, deși subiecții își doreau să rezolve problemele mai bine în fața altora, rezultatele lor erau mai slabe.

Concluzia noastră a fost că presiunea socială, la fel ca banii, este și ea o sabie cu două tăișuri. Îi motivează pe oameni, dar obligația de-a lucra în fața altora accentuează și stresul negativ, iar la un moment dat, stresul depășește avantajele motivației sporite.

Când le-am prezentat aceste rezultate unor factori de decizie din domeniul bancar, ei m-au asigurat că munca lor, precum și cea a angajaților din subordinea lor, nu se pliază după tiparul comportamental pe care noi l-am descoperit în experimentele noastre. (Eu am avansat ideea că, beneficiind de un buget de cercetare adecvat, precum și de participarea lor, a bancarilor, am putea examina această afirmație în mod practic, dar ei nu s-au arătat interesați.) Eu tare mă tem că directorii s-au cam grăbit să nu ne ia în seamă rezultatele. Sunt dispus să pariez că, pentru marea majoritate a bancarilor, dacă nu pentru toți, un pachet salarial în valoare de mai multe milioane de dolari ar putea fi cu ușurință contraproductiv, din cauza stresului pe care-l presupune obținerea lui, din cauza fricii de a nu-l obține și din cauză că le ia gândul de la treaba pe care o au de făcut, concentrându-le atenția pe bonusul cel mare.

Nu vreau să spun prin aceasta că, în toate situațiile, indiferent de tipul postului și de caracteristicile persoanei în cauză,

va fi mai productiv s-o plătim cu mai puțin. Dar vreau într-adevăr să sugerez că remunerarea este o problematică complexă, în care intră multe elemente complexe – stimulente economice, stres negativ și alte aspecte de psihologie umană pe care noi adeseori nu le înțelegem și nu le luăm în calcul. Poate că teoria naiv de simplă cum că mai mulți bani egal performanță nu e chiar atât de practică pe cât am crezut noi – cel puțin nu tot timpul. Dacă mai mulți bani ar duce la rezultate mai bune, n-ar fi de așteptat ca aceia care obțin zeci de milioane de dolari drept remunerare să fie niște performeri optimi? Eventual chiar perfecți? Faptul că aceia cu salarii foarte mari și cu bonusuri la fel au avut o contraperformanță atât de lamentabilă în fiascoul financiar din 2008, ar trebui să se adauge la dovezile care contestă legătura direct proporțională între recompensele mai mari și rezultatele mai bune.

În siajul unei revărsări de mânie publică și la doar câteva săptămâni după instalarea în funcție, Barack Obama a propus principii directoare „de bun simț" pentru salarizarea cadrelor de conducere – cel puțin în cazul companiilor care primesc fonduri guvernamentale. Aceste măsuri au cerut un plafon de 500 000 $ pentru salariile directorilor; orice plus de retribuție nu putea fi decât sub forma acțiunilor la compania angajatoare, care nu puteau fi vândute decât după returnarea banilor către guvern. Fără îndoială că, într-o anumită măsură, acest lucru îi face pe contribuabili să se simtă mai bine, dar întrebarea care se pune este: va funcționa?

Eu cred că nu, și iată de ce: dacă ar fi să proiectăm de la zero piața bursieră și să le oferim oamenilor 500 000 $ pe an plus stimulente sub formă de acțiuni, sunt sigur că am găsi o mulțime de inși perfect calificați, care ar face moarte de om ca să poată conduce o bancă pentru asemenea bani. Și s-ar putea

ca ei să muncească nu doar pentru salariu, ci și ca să îndeplinească un important serviciu civic, prin susținerea sistemului financiar de care depindem cu toții. Din păcate, nu pornim de la zero. Dimpotrivă, avem de-a face cu bancari deja consacrați, obișnuiți să aibă salarii de milioane de dolari pe an, plus alte milioane sub formă de opțiuni și bonusuri. După mulți ani de condiționare în aceste circumstanțe, cadrele de conducere managerială și-au dezvoltat o multitudine de motive pentru care merită să fie plătite atât de bine. La urma urmei, câți dintre oamenii pe care-i cunoașteți ar recunoaște că sunt plătiți mult mai mult decât merită de fapt?

Aceasta este o problemă de relativitate. Optica bancherilor asupra „normalității" face ca un salariu de 500 000 $ să pară atât jignitor, cât și iresponsabil. Bănuiala mea este că domniile lor nu vor accepta aceste condiții; dacă totuși le acceptă, vor găsi alte trucuri prin care să-și plătească singuri ceea ce consideră ei că ar fi o retribuție „cuvenită" și corectă, comparabilă cu cât au câștigat în trecut.

Dacă eu aș fi țarul financiar al lui Obama, aș încerca să-i determin pe bancheri, precum și sistemul care le-a conferit un simț deformat al îndreptățirii, să dea o pagină nouă, stimulând crearea unor bănci noi, cu noi structuri de remunerare. Aceste bănci de factură nouă ar promova ideea că bancarii nu sunt niște nemernici pe care-i mână-n luptă doar lăcomia, ci niște oameni corecți și cu simț etic, care îndeplinesc un rol crucial pentru buna funcționare a economiei și a țării (ceea ce, de fapt, chiar fac). Pe „vechii bancheri", care au impresia că nu-și pot face treaba decât dacă primesc un salariu de mai multe milioane de dolari, și n-o pot face bine decât dacă mai primesc câteva milioane în bonusuri, nu-i împiedică nimeni să concureze pe această nouă piață. Dar cine ar vrea să-și țină banii la ei, când alternativa este o bancă nouă, cu o mentalitate

fundamentală mai idealistă și cu o structură de salarizare mai realistă și mai transparentă?

(8) Teoria economică rațională a fost dintotdeauna baza pentru stabilirea politicilor de acțiune și de proiectare a instituțiilor noastre. Ce e rău în asta?

Economia neoclasică este clădită pe niște ipoteze foarte convingătoare, care, de-a lungul timpului, au devenit „realități consacrate". Cea mai faimoasă dintre ele este aceea că toți agenții economici (consumatori, producători etc.) sunt pe deplin raționali și că așa-numita mână invizibilă acționează pentru a crea eficiență de piață. Unui economist rațional, aceste ipoteze i se par atât de elementare, de logice și de evidente prin ele însele, încât nu au nevoie de nicio cercetare empirică.

Plecând de la aceste premise de bază, economiștii raționali fac recomandări cu privire la modalitatea ideală de concepere a sistemului asigurărilor de sănătate, a fondurilor de pensii și a principiilor de operare pentru instituțiile financiare. Aceasta este, desigur, și rădăcina credinței fundamentale în caracterul judicios al dereglementării: dacă oamenii iau întotdeauna deciziile potrivite și dacă „mâna invizibilă" și forțele pieței conduc întotdeauna spre eficiență, n-ar trebui pur și simplu să renunțăm la orice fel de reglementări și să permitem piețelor financiare să funcționeze la potențialul lor deplin?

Pe de altă parte, specialiștii din domenii variate ale științei, începând cu chimia, continuând cu fizica și terminând cu psihologia, sunt formați să trateze cu suspiciune orice „realitate consacrată". În aceste domenii, ipotezele și teoriile se testează

empiric și repetat. Punându-le la încercare, oamenii de știință au constatat, iar și iar, că multe idei acceptate ca adevărate pot sfârși prin a se dovedi eronate; acesta este progresul natural al științei. Ca atare, aproape orice om de știință va crede cu mai multă tărie în datele concrete, decât în propriile teorii. Dacă observația empirică este incompatibilă cu modelul teoretic, acesta din urmă trebuie să fie aruncat la gunoi sau modificat, oricât de splendid conceptual, atrăgător din punct de vedere logic sau convenabil din punct de vedere matematic ar fi.

Din nefericire, asemenea atitudini sănătoase de scepticism și empirism științific nu au prins încă rădăcini în teoria rațională a economiei, unde ipotezele inițiale despre natura umană s-au consolidat sub formă de dogme. Credința oarbă în raționalitatea omului și în forțele pieței nici n-ar fi un lucru chiar atât de rău, dacă s-ar limita doar la câțiva profesori universitari și la studenții care le audiază cursurile. Adevărata problemă însă este că economiștii s-au bucurat de foarte mult succes în a convinge lumea, inclusiv pe politicieni, pe oamenii de afaceri și pe omul de pe stradă, nu doar că știința economiei are ceva important de spus despre cum funcționează lumea din jurul nostru (ceea ce e chiar adevărat), dar și că teoria economică este o explicație suficientă pentru tot ce ne înconjoară (ceea ce e fals). În esență, dogma economică spune că, odată ce am luat în calcul economia rațională, nu mai avem nevoie de nimic altceva.

Eu sunt de părere că, dacă ne bazăm prea mult pe capacitatea noastră de raționalitate atunci când ne concepem politicile și instituțiile, plus credința în complitudinea economiei ca știință, acest lucru ne poate determina să ne expunem la riscuri foarte mari.

Iată un mod de a privi problema. Imaginați-vă că ați primit sarcina să proiectați șosele, iar voi le concepeți pe baza ipotezei

că toți oamenii conduc perfect. Cum ar arăta un asemenea proiect rațional pentru șosele? Cu siguranță, n-ar exista acostamente pe cele două părți ale carosabilului. De ce să mai stricăm beton și asfalt pentru niște porțiuni pe care oricum nu conduce nimeni? În al doilea rând, n-am mai avea linii de demarcație pe marginea drumului, care să bârâie când treci cu roțile peste ele, pentru că toată lumea, nu?, conduce perfect în linie dreaptă prin mijlocul drumului. De asemenea, am dimensiona lățimea unei benzi mult mai aproape de lățimea mașinii, am elimina toate limitele de viteză și am umple benzile de trafic la capacitatea lor maximă, sută la sută. Fără îndoială că acesta ar fi un mod mult mai rațional de a construi șoselele – dar vi se pare un sistem în care v-ar plăcea să conduceți? Bineînțeles că nu.

Când se pune problema să proiectăm lucruri din universul nostru material, ne dăm seama cu toții câte neajunsuri avem și, în consecință, concepem aceste lucruri ca să țină seama de imperfecțiunile noastre. Suntem conștienți că nu putem alerga foarte repede sau foarte departe, deci inventăm automobile și proiectăm sisteme de transport în comun. Ne înțelegem limitările fizice, deci proiectăm trepte, sisteme de iluminat, de încălzit, de răcit etc., pentru a compensa aceste deficiențe. Sigur, ar fi nemaipomenit să putem alerga ca gheparzii, să putem sări peste clădiri înalte dintr-un singur salt, să vedem în întuneric și să ne adaptăm instantaneu la orice temperatură, dar nu așa am fost construiți. Prin urmare, cheltuim o grămadă de efort în încercarea de-a ține cont de aceste limitări și de a folosi tehnologii care să ne ajute să le depășim.

Ce mi se pare mie uimitor este că, atunci când vine vorba de proiectarea universului mental și cognitiv, presupunem, nu știu de ce, că ființa umană nu are limite. Ne agățăm cu îndârjire

de ideea că suntem creaturi perfect raționale și că, aidoma unor Supermani cerebrali, putem găsi soluții la orice. De ce suntem perfect dispuși să ne admitem hotarele fizice, dar refuzăm să ținem seama de cele cognitive? Una la mână, pentru că limitele noastre fizice ne trag tot timpul de mânecă și le avem permanent în fața ochilor, pe când cele cognitive nu ne sunt chiar atât de evidente. Un al doilea motiv este că ne dorim în sine noastră să ne vedem drept perfect capabili de orice – ceea ce este o imposibilitate în domeniul fizic. Și un motiv final foarte probabil pentru care nu ne vedem limitările cognitive ar fi acela că, poate, ne-am lăsat un pic cam prea mult convinși de noțiunile economiei raționale standard.

Să nu mă înțelegeți greșit: eu pun mare preț pe economia standard și cred că ea ne oferă informații importante și folositoare despre activitățile oamenilor. Dar mai cred și că este incompletă și că acceptarea tuturor principiilor ei doar pe baza credinței în adevărul lor este o atitudine necugetată și chiar primejdioasă. Dacă vrem să încercăm să înțelegem comportamentul oamenilor și să folosim această cunoaștere pentru a organiza lumea din jurul nostru – inclusiv instituții cum ar fi fiscalitatea, sistemele de educație și piețele financiare –, trebuie să apelăm la instrumente suplimentare și la multe alte discipline de studiu, printre care psihologia, sociologia și filozofia. Economia rațională este utilă, dar nu oferă decât un singur tip de contribuție ideatică la înțelegerea comportamentului uman, și dacă ne bazăm numai și numai pe ea, este puțin probabil că ne va ajuta să ne maximizăm bunăstarea pe termen lung.

La sfârșit, eu chiar am speranța că dezbaterea pe marginea economiei standard în comparație cu economia comportamentală nu va îmbrăca forma unei bătălii ideologice. N-am progresa deloc dacă economiștii comportamentali ar

adopta poziția că trebuie să aruncăm economia standard – mâini invizibile, efecte de „prelingere în jos" și tot restul – odată cu apa din copaie. Asemănător, ar fi mare păcat dacă economiștii raționali ar continua să ignore datele care se acumulează din cercetarea pe tema comportării omului și a luării deciziilor. Dimpotrivă, eu cred că trebuie să abordăm marile întrebări ale societății (cum să creăm sisteme educaționale mai bune, cum să gândim sistemele de impozitare, cum să organizăm sistemele de asigurări sociale și de asigurări medicale, cum să construim o piață de capital mai robustă) cu atitudinea *sine ira et studio* a științei; ar trebui să explorăm ipoteze diferite și mecanisme posibile diferite și să le supunem pe toate unei testări empirice riguroase.

De pildă, în lumea mea ideală, înainte de-a introduce orice fel de politică publică – cum ar fi un program educațional „Niciun Copil Lăsat în Urmă" sau o reducere fiscală de 130 de miliarde de dolari sau 700 de miliarde de dolari pentru salvarea Wall Streetului –, am pune să stea la sfat un grup de experți din domenii diferite, care, pe baza competenței lor avizate, să ne spună ce metodă cred ei că ar reuși să atingă cel mai bine obiectivele politicii în cauză. Mai departe, în loc să introducem ideea propusă de cea mai gureșă sau prestigioasă persoană din acest grup de experți, am desfășura un studiu-pilot asupra mai multor idei diferite. Eventual, am putea lua unul dintre statele mai mici ale Americii, cum ar fi Rhode Island (sau alte locuri interesate să participe la asemenea programe), în care să punem la încercare câteva metode diferite, timp de un an sau doi, și să vedem care funcționează mai bine; abia apoi am putea adopta, cât de cât liniștiți, planul cel mai bun la o scară mare. Ca în toate experimentele, unele municipalități participante voluntare vor ajunge în situații care le vor aduce rezultate mai proaste decât altele, dar partea bună este că vor exista

și municipalități cu rezultate mai bune și, desigur, adevăratul avantaj al acestor experimente va fi adoptarea pe termen lung a unor programe mai bune pentru întreaga țară.

Îmi dau seama că nu este o soluție elegantă, fiindcă desfășurarea unor experimente riguroase în materie de politici publice, de afaceri, ori poate chiar și în viețile noastre personale, nu este deloc simplă şi nici nu va veni cu răspunsuri simple la toate problemele noastre. Dar, dată fiind complexitatea vieții și viteza cu care se schimbă lumea noastră, eu nu văd nicio altă cale prin care să aflăm realmente care sunt cele mai bune modalități de-a ne îmbunătăți soarta de muritori.

La final, mai am doar un cuvânt de spus: în mintea mea nu există nicio îndoială că una dintre minunățiile (și minunările) universului este infinita complexitate, ciudățenie și veșnică schimbare a comportamentului uman. Dacă putem învăța să-l acceptăm pe acel Homer Simpson dinăuntrul nostru, cu toate neajunsurile și neputințele lui, și să ținem seama de ele atunci când ne proiectăm școlile, planurile de asigurări medicale, piețele bursiere și orice altceva din mediul nostru, eu sunt convins că putem crea o lume mult mai bună. Aceasta este adevărata promisiune a economiei comportamentale.

Mulțumiri

De-a lungul anilor, am avut norocul să lucrez în proiecte de cercetare comune cu oameni deștepți, creativi și generoși. Cercetarea descrisă în această carte este în mare parte rezultatul ingeniozității și intuiției lor perspicace, dar și lipsei lor de discernământ – perfect evidentă mai ales prin aceea că au acceptat să lucreze cu mine la aceste proiecte. Acești oameni sunt nu doar niște formidabili savanți, ci și prieteni apropiați. Ei au făcut posibilă această cercetare. Orice omisiuni și greșeli din această carte îmi aparțin numai mie. (Urmează biografiile pe scurt ale acestor minunați cercetători.)

Mare parte din cercetarea descrisă aici a fost desfășurată când eram la MIT și mulți dintre participanții și asistenții mei de cercetare au fost studenți de la MIT. Rezultatele experimentelor ilustrează iraționalitățile lor (precum și pe ale noastre), iar uneori vin să facă haz de ele, dar acest lucru nu trebuie confundat cu o lipsă de considerație sau de respect. Acești studenți sunt extraordinari în motivația lor, în dorința de a învăța, în curiozitatea lor și spiritul generos. A fost un privilegiu să vă cunosc, pe toți – mulțumită vouă, până și iernile din Boston au devenit suportabile!

Aș vrea de asemenea să adaug un cuvânt special de mulțumire administrației de la MIT – pentru a-mi fi arătat noi culmi ale iraționalității și pentru a-mi fi demonstrat că da, într-adevăr, viața poate semăna cu un episod din serialul BBC de comedie *Da, domnule ministru*.

N-a fost ușor să mă dumiresc cum să scriu în „neacademeză", dar am primit multe mâini de ajutor pe parcurs. Cele mai calde mulțumiri ale mele se îndreaptă spre Jim Levine, Lindsay Edgecombe, Elizabeth Fisher și spre incredibila echipă de la

Agenția Literară Levine Greenberg. Îi sunt de asemenea îndatorat lui Sandy Blakeslee pentru sfaturile ei perspicace; și lui Jim Bettman, Rebecca Waber, Ania Jakubek, lui Erin Allingham, Carlie Burck, Bronwyn Fryer, Devra Nelson, Janelle Stanley, lui Michal Strahilevitz, Ellen Hoffman și lui Megan Hogerty, pentru ajutorul dat în a pune în cuvinte toate aceste idei. Mulțumiri speciale partenerului meu de scris, Erik Calonius, care a contribuit cu multe din exemplele concrete pe care le citiți în aceste pagini și cu un stil care m-a ajutat să povestesc această istorie pe cât de bine putea fi povestită. Mulțumiri deosebite i se cuvin de asemenea și lui Claire Wachtel, editoarea mea de la HarperCollins, care a avut încredere în mine, m-a sprijinit și m-a ajutat.

Am scris cartea în timp ce eram cadru didactic invitat la Institutul pentru Studii Avansate de la Princeton. Nici nu-mi pot imagina un mediu mai propice în care să reflectezi și să scrii. Ba chiar am avut prilejul să petrec ceva timp în bucătăria institutului, unde am învățat să toc, să coc, să sotez și să gătesc sub supravegherea bucătarilor-șefi Michel Reymond și Yann Blanchet – nici că puteam visa un loc mai bun unde să-mi lărgesc orizontul.

În sfârșit, multe mulțumiri adorabilei mele soții, Sumi, care a trebuit să-mi asculte poveștile de cercetare din nou și din nou. Căci, deși sper să fiți de acord cu mine că la prima citire sunt oarecum amuzante, numai o sfântă ar fi putut avea răbdarea și bunăvoința cu care ea a primit de nenumărate ori să-mi fie cutie de rezonanță. Sumi, în seara aceasta o să fiu acasă cel mai târziu la șapte și un sfert; hai, la opt; eventual la opt și jumătate; promit.

Lista colaboratorilor

On Amir

On a venit la MIT, ca doctorand, cu un an în urma mea, și a devenit primul student „al meu". În această calitate, On a avut un rol hotărâtor în a-mi modela așteptările față de studenți și viziunea asupra relației dintre noi. Pe lângă faptul că este extraordinar de deștept, On posedă un set uluitor de abilități, iar ceea ce nu știe, poate să învețe într-o zi sau două. Întotdeauna e incitant să lucrezi și să petreci timp cu el. On este în prezent profesor la Universitatea California din San Diego.

Marco Bertini

Când l-am cunoscut eu pe Marco, el era doctorand la Școala Superioară de Afaceri de la Harvard și, spre deosebire de colegii lui studenți, nu vedea în râul Charles un obstacol pe care nu trebuie să-l treacă. Marco este italian, cu un temperament și un stil pe măsură – una peste alta, un tip formidabil, cu care pur și simplu ai chef să ieși la un pahar. Marco este în prezent profesor la Școala Superioară de Afaceri de la Londra.

Ziv Carmon

Ziv a fost unul din motivele principale pentru care m-am înscris în programul de doctorat de la Universitatea Duke, iar anii petrecuți de noi doi acolo au justificat această decizie. Nu

doar că am învățat de la el o mulțime de lucruri despre luarea deciziilor și cum se face cercetare; el a devenit totodată unul dintre cei mai dragi prieteni ai mei, iar sfaturile pe care mi le-a dat, de-a lungul anilor, s-au dovedit de neprețuit. Ziv este în prezent profesor la filiala din Singapore a INSEAD.

Shane Frederick

L-am cunoscut pe Shane când eram student la Duke, iar el era student la Carnegie Mellon. Am avut împreună o lungă discuție despre pește, în comparație cu sushi, care pentru mine s-a soldat cu o pasiune de durată și pentru pește, și pentru sushi. Câțiva ani mai târziu, Shane și cu mine ne-am mutat amândoi la MIT, unde am avut multe prilejuri în plus pentru sushi și discuții îndelungi, inclusiv pe tema întrebării fundamentale din viață: „Dacă o bâtă de baseball și o minge costă în total 1,10 dolari, iar bâta costă cu un dolar mai mult decât mingea, cât costă mingea?" Shane este în prezent profesor la MIT.

James Heyman

James și cu mine am petrecut un an împreună la Berkeley. Venea des la mine în cameră, ca să dezbată vreo idee cu înrâurire asupra celor mai recente produse rezultate din folosirea cuptorului, ceea ce era întotdeauna un punct de plecare fructuos pentru o discuție interesantă. Urmând deviza lui, cum că banii nu sunt totul în viață, cercetarea desfășurată de James se concentrează pe aspectele nefinanciare ale tranzacțiilor de pe piață. Una din pasiunile lui o constituie nenumăratele feluri în care economia comportamentală și-ar putea găsi locul în

luarea deciziilor de politică publică, și, cu timpul, am ajuns să văd și eu înțelepciunea din această abordare. James este în prezent profesor la Universitatea St. Thomas (din Minnesota, nu din Insulele Virgine).

Leonard Lee

Leonard s-a alăturat programului doctoral de la MIT ca să lucreze asupra unor teme conexe economiei. Dat fiind că amândoi stăteam până seara târziu, am început să luăm împreună pauze după lăsarea nopții, iar acest lucru ne-a dat ocazia să începem să lucrăm în comun la câteva proiecte de cercetare. Colaborarea cu Leonard a fost extraordinară. Rezervele lui de entuziasm și energie sunt nesfârșite, iar numărul de experimente pe care el le poate derula într-o săptămână obișnuită altor oameni le-ar lua cam un semestru întreg. În plus, este și una dintre cele mai agreabile persoane pe care le-am cunoscut vreodată, cu care e întotdeauna o adevărată încântare să povestești și să lucrezi. Leonard este în prezent profesor la Universitatea Columbia.

Jonathan Levav

Jonathan își iubește mama mai mult decât orice altă persoană pe care am cunoscut-o, și marele lui regret în viață este că a decepționat-o neurmând medicina. Jonathan e deștept, amuzant și un animal incredibil de social, capabil să-și facă prieteni într-o fracțiune de secundă. Are un fizic impunător, cu capul mare, dinți mari și o inimă încă și mai mare. Jonathan este în prezent profesor la Universitatea Columbia.

George Loewenstein

George se numără printre primii mei colaboratori, dar și printre cei preferați și de cea mai lungă durată. Totodată, este și modelul meu de rol. După părerea mea, George este cercetătorul cel mai creativ din domeniul economiei comportamentale și cu cea mai vastă acoperire a domeniului. George are o incredibilă capacitate de-a observa lumea din jurul lui și de-a găsi nuanțe de comportament care sunt importante pentru putința noastră de-a înțelege natura umană, precum și de-a concepe politici de acțiune. În prezent, și în perfectă armonie cu personalitatea lui, George este profesorul titular al catedrei Herbet A. Simon de economie și psihologie din cadrul Universității Carnegie Mellon.

Nina Mazar

Nina a venit prima oară la MIT pentru câteva zile, ca să obțină feedback asupra lucrărilor ei de cercetare, și a sfârșit prin a sta cinci ani. În tot acest timp, noi doi ne-am distrat imens lucrând împreună, iar eu am ajuns să mă bazez enorm pe ea. Pentru Nina nu există obstacole, iar disponibilitatea ei de a-și asuma inițiative dificile ne-a făcut să derulăm câteva experimente deosebit de dificile în India rurală. Timp de mulți ani, am sperat ca ea să nu ia niciodată hotărârea de-a pleca; dar, din păcate, la un moment dat a venit și clipa aceea: Nina este în prezent profesoară la Universitatea din Toronto. Într-o realitate alternativă, Nina este designer de modă la Milano, în Italia.

Elie Ofek

Elie este la bază inginer în electrotehnică, unul care la un moment dat a văzut lumina (sau așa crede el) și s-a convertit la marketing. Deloc surprinzător, domeniul lui principal de cercetare și predare la clasă este cel al inovațiilor și al industriilor de înaltă tehnologie. Cu Elie merită întotdeauna să ieși la o cafea, pentru că are idei și puncte de vedere interesante pe orice temă. Actualmente, Elie este profesor la Școala Superioară de Afaceri Harvard.

Yesim Orhun

Yesim este o adevărată încântare, din toate punctele de vedere. E amuzantă, deșteaptă și sarcastică. Din păcate, n-am avut decât un an în care să pierdem vremea împreună, când eram amândoi la Berkeley. Cercetarea lui Yesim ia concluzii din economia comportamentală și, folosind acest punct de plecare, furnizează prescripții pentru firme și factori de decizie politică. Din nu știu ce motiv bizar, ceea ce-i pune realmente motorașul în mișcare este orice temă de cercetare care include cuvintele *simultaneitate* și *endogenitate*. Yesim este în prezent profesoară la Universitatea din Chicago.

Drazen Prelec

Drazen este unul dintre cei mai deștepți oameni pe care i-am cunoscut și unul dintre motivele principale pentru care am venit la MIT. Eu mă gândesc la Drazen ca la un cap încoronat din lumea academică: știe ce face, e sigur pe el și tot ce

atinge se transformă în aur. Speram că, prin osmoză, se va prinde și de mine ceva din stilul și profunzimea lui, dar pentru asta n-a fost destul să am biroul învecinat cu al lui. Drazen este în prezent profesor de științele managementului la MIT.

Kristina Shampanier

Kristina a venit la MIT ca să devină economistă, și din cine știe ce motiv obscur, dar perfect, a ales să lucreze cu mine. Kristina este excepțional de deșteaptă, și am învățat multe de la ea, de-a lungul anilor. Ca un tribut adus înțelepciunii ei: când și-a terminat studiile de la MIT, ea a optat pentru o carieră în afara lumii universitare – acum este o consultantă de înaltă reputație la Boston.

Jiwoong Shin

Jiwoong este un cercetător în care se reunesc principiile yin și yang. Pe de o parte, face cercetare în domeniul economiei standard, care presupune că oamenii sunt perfect raționali; pe de alta, face cercetare în economie comportamentală, care arată că oamenii sunt iraționali. Are o personalitate gânditoare și reflexivă – tipul de filozof – și acest dualism nu-l paralizează intelectual. Jiwoong și cu mine am început să colaborăm mai ales pentru că voiam să ne distrăm amândoi, și chiar că am petrecut multe ceasuri interesante muncind împreună. Jiwoong este în prezent profesor la Universitatea Yale.

Baba Shiv

Baba și cu mine ne-am cunoscut când eram amândoi doctoranzi la Duke. De-a lungul anilor, Baba a desfășurat studii fascinante în multe domenii ale luării deciziilor, în particular cu privire la influența afectelor asupra deciziei. E un tip formidabil în toate privințele și genul de om care, prin simpla lui prezență, face să pară totul în jur ca prin minune mai bun. Baba este în prezent profesor la Universitatea Stanford.

Rebecca Waber

Rebecca este una dintre cele mai pline de energie și mai fericite persoane din câte cunosc. De asemenea, este și singura persoană pe care am văzut-o vreodată că izbucnește în râs, în timp ce-și citește legămintele de cununie. Pe Rebecca o interesează în mod deosebit cercetarea luării deciziilor aplicată în domeniul medical și mă consider foarte norocos că a ales să lucreze cu mine în studierea acestor subiecte. Rebecca este în prezent doctorandă la Laboratorul Media de la MIT.

Klaus Wertenbroch

Ne-am cunoscut când eu eram profesor debutant la Duke și el era doctorand. Interesul lui Klaus față de subiectul luării deciziilor se bazează în cea mai mare parte pe tentativele lui de-a găsi un sens rațional propriei devieri de la raționalitate, indiferent că e vorba de obiceiul lui de a fuma sau de obiceiul lui de-a amâna lucrurile importante pentru plăcerea de-a privi meciuri de fotbal european la televizor. Nici că se putea

potrivire mai bună, să lucrăm amândoi la tema amânării. Klaus este în prezent profesor la INSEAD.

Bibliografie și lecturi suplimentare

Mai jos aveți o listă a articolelor pe care s-a bazat materia capitolelor, plus sugestii pentru lecturi suplimentare în legătură cu fiecare subiect.

Introducere

Lecturi suplimentare

Daniel Kahneman, Barbara L. Fredrickson, Charles A. Schreiber și Donald A. Redelmeier, „When More Pain Is Preferred to Less: Adding a Better End", *Psychological Science* (1993).

Donald A. Redelmeier și Daniel Kahneman, „Patient's Memories of Painful Medical Treatments – Real-Time and Retrospective Evaluations of Two Minimally Invasive Procedures", *Pain* (1996).

Dan Ariely, „Combining Experiences over Time: The Effects of Duration, Intensity Changes, and On-Line Measurements on Retrospective Pain Evaluations", *Journal of Behavioral Decision Making* (1998).

Dan Ariely și Ziv Carmon, „Gestalt Characteristics of Experienced Profiles", *Journal of Behavioral Decision Making* (2000).

Capitolul 1: Adevărul despre relativitate

Bazat pe

Amos Tversky, „Features of Similarity", *Psychological Review*, Vol. 84 (1977).

Amos Tversky și Daniel Kahneman, „The Framing of Decisions and the Psychology of Choice", *Science* (1981).

Lecturi suplimentare

Joel Huber, John Payne, și Chris Puto, „Adding Assymmetrically Dominated Alternatives: Violations of Regularity and the Similarity Hypothesis", *Journal of Consumer Research*, 1982.

Itamar Simonson, „Choice Based on Reasons: The Case of Attraction and Compromise Effects", *Journal of Consumer Research* (1989).

Amos Tversky şi Itamar Simonson, „Context-Dependent Preferences", *Management Science* (1993).

Dan Ariely şi Tom Wallsten, „Seeking Subjective Dominance in Multidimensional Space: An Explanation of the Asymmetric Dominance Effect", *Organizational Behavior and Human Decision Processes* (1995).

Constantine Sedikides, Dan Ariely şi Nils Olsen, „Contextual and Procedural Determinants of Partner Selection: On Asymmetric Dominance and Prominence", *Social Cognition* (1999).

Capitolul 2: Eroarea amăgitoare a conceptului de cerere și ofertă

Bazat pe

Dan Ariely, George Loewenstein şi Drazen Prelec, „Coherent Arbitrariness: Stable Demand Curves without Stable Preferences", *Quarterly Journal of Economics* (2003).

Dan Ariely, George Loewenstein şi Drazen Prelec, „Tom Sawyer and the Construction of Value", *Journal of Economic Behavior and Organization* (2006).

Lecturi suplimentare

Case Sunstein, Daniel Kahneman, David Schkade şi Ilana Ritov, „Predictably Incoherent Judgments", *Stanford Law Review* (2002).

Uri Simonsohn, „New Yorkers Commute More Everywhere: Contrast Effects in the Field", *Review of Economics and Statistics* (2006).

Uri Simonsohn şi George Loewenstein, „Mistake #37: The Impact of Previously Faced Prices on Housing Demand", *Economic Journal* (2006).

Capitolul 3: Cât costă un cost zero

Bazat pe

Kristina Shampanier, Nina Mazar şi Dan Ariely, „How Small Is Zero Price? The True Value of Free Products", *Marketing Science* (2007).

Lecturi suplimentare

Daniel Kahneman şi Amos Tversky, „Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk", *Econometrica* (1979).

Eldar Shafir, Itamar Simonson şi Amos Tversky, „Reason-Based Choice", *Cognition* (1993).

Capitolul 4: Costul normelor sociale

Bazat pe

Uri Gneezy şi Aldo Rustichini, „A Fine Is a Price", *Journal of Legal Studies* (2000).

James Heyman şi Dan Ariely, „Effort for Payment: A Tale of Two Markets", *Psychological Science* (2004).

Kathleen Vohs, Nicole Mead şi Miranda Goode, „The Psychological Consequences of Money", *Science* (2006).

Lecturi suplimentare

Margaret S. Clark şi Judson Mills, „Interpersonal Attraction in Exchange and Communal Relationships", *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 37 (1979), pp. 12–24.

Margaret S. Clark, „Record Keeping in Two Types of Relationships", *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 47 (1984).

Alan Fiske, „The Four Elementary Forms of Sociality: Framework for a Unified Theory of Social Relations", *Psychological Review* (1992).

Pankaj Aggarwal, „The Effects of Brand Relationship Norms on Consumer Attitudes and Behavior", *Journal of Consumer Research* (2004).

Capitolul 5: Influenţa excitării

Bazat pe

Dan Ariely şi George Loewenstein, „The Heat of the Moment: The Effect of Sexual Arousal on Sexual Decision Making", *Journal of Behavioral Decision Making* (2006).

Lecturi suplimentare

George Loewenstein, „Out of Control: Visceral Influences on Behavior", *Organizational Behavior and Human Decision Processes* (1996).

Peter H. Ditto, David A. Pizarro, Eden B. Epstein, Jill A. Jacobson şi Tara K. McDonald, „Motivational Myopia: Visceral Influences on Risk Taking Behavior", *Journal of Behavioral Decision Making* (2006).

Capitolul 6: Problema amânării și a autocontrolului

Bazat pe

Dan Ariely și Klaus Wertenbroch, „Procrastination, Deadlines, and Performance: Self-Control by Precommitment", *Psychological Science* (2002).

Lecturi suplimentare

Ted O'Donoghue şi Mathew Rabin, „Doing It Now or Later", *American Economic Review* (1999).

Yaacov Trope şi Ayelet Fishbach, „Counteractive Self-Control in Overcoming Temptation", *Journal of Personality and Social Psychology* (2000).

Capitolul 7: Prețul piperat al posesiunii

Bazat pe

Ziv Carmon și Dan Ariely, „Focusing on the Forgone: How Value Can Appear So Different to Buyers and Sellers", *Journal of Consumer Research* (2000).

James Heyman, Yesim Orhun și Dan Ariely, „Auction Fever: The Effect of Opponents and Quasi-Endowment on Product Valuations", *Journal of Interactive Marketing* (2004).

Lecturi suplimentare

Richard Thaler, „Toward a Positive Theory of Consumer Choice", *Journal of Economic Behavior and Organization* (1980).

Jack Knetsch, „The Endowment Effect and Evidence of Nonreversible Indifference Curves", *American Economic Review*, Vol. 79 (1989), pp. 1277–1284

Daniel Kahneman, Jack Knetsch și Richard Thaler, „Experimental Tests of Endowment Effect and the Coase Theorem", *Journal of Political Economy* (1990).

Daniel Kahneman, Jack Knetsch și Richard H. Thaler, „Anomalies: The Endowment Effect, Loss Aversion, and Status Quo Bias", *Journal of Economic Perspectives*, Vol. 5 (1991), pp. 193–206.

Capitolul 8: Prea multe uși deschise

Bazat pe

Jiwoong Shin și Dan Ariely, „Keeping Doors Open: The Effect of Unavailability on Incentives to Keep Options Viable", *Management Science* (2004).

Lecturi suplimentare

Sheena Iyengar și Mark Lepper, „When Choice Is Demotivating: Can One Desire Too Much of a Good Thing?", *Journal of Personality and Social Psychology* (2000).

Daniel Gilbert şi Jane Ebert, „Decisions and Revisions: The Affective Forecasting of Changeable Outcomes", *Journal of Personality and Social Psychology* (2002).

Ziv Carmon, Klaus Wertenbroch şi Marcel Zeelenberg, „When Deliberating Makes Choosing Feel Like Losing", *Journal of Consumer Research* (2003).

Capitolul 9: Efectul așteptărilor

Bazat pe

John Bargh, Mark Chen şi Lara Burrows, „Automaticity of Social Behavior: Direct Effects of Trait Construct and Stereotype Activation on Action", *Journal of Personality and Social Psychology* (1996).

Margaret Shin, Todd Pittinsky şi Nalini Ambady, „Stereotype Susceptibility: Identity Salience and Shifts in Quantitative Performance", *Psychological Science* (1999).

Sam McClure, Jian Li, Damon Tomlin, Kim Cypert, Latané Montague şi Read Montague, „Neural Correlates of Behavioral Preference for Culturally Familiar Drinks", *Neuron* (2004).

Leonard Lee, Shane Frederick şi Dan Ariely, „Try It, You'll Like It: The Influence of Expectation, Consumption, and Revelation on Preferences for Beer", *Psychological Science* (2006).

Marco Bertini, Elie Ofek şi Dan Ariely, „To Add or Not to Add? The Effects of Add-Ons on Product Evaluation", *Working Paper*, HBS (2007).

Lecturi suplimentare

George Loewenstein, „Anticipation and the Valuation of Delayed Consumption", *Economic Journal* (1987).

Greg Berns, Jonathan Chappelow, Milos Cekic, Cary Zink, Giuseppe Pagnoni şi Megan Martin-Skurski, „Neurobiological Substrates of Dread", *Science* (2006).

Capitolul 10: Puterea prețului

Bazat pe

Leonard Cobb, George Thomas, David Dillard, Alvin Merendino și Robert Bruce, „An Evaluation of Internal Mammary Artery Ligation by a Double-Blind Technique", *New England Journal of Medicine* (1959).

Bruce Moseley, Kimberly O'Malley, Nancy Petersen, Terri Menke, Baruch Brody, David Kuykendall, John Hollingsworth, Carol Ashton și Nelda Wray, „A Controlled Trial of Arthroscopic Surgery for Osteoarthritis of the Knee", *New England Journal of Medicine* (2002).

Baba Shiv, Ziv Carmon și Dan Ariely, „Placebo Effects of Marketing Actions: Consumers May Get What They Pay For", *Journal of Marketing Research* (2005).

Rebecca Waber, Baba Shiv, Ziv Carmon și Dan Ariely, „Commercial Features of Placebo and Therapeutic Efficacy", *JAMA* (2008).

Lecturi suplimentare

Tor Wager, James Rilling, Edward Smith, Alex Sokolik, Kenneth Casey, Richard Davidson, Stephen Kosslyn, Robert Rose și Jonathan Cohen, „Placebo-Induced Changes in fMRI in the Anticipation and Experience of Pain", *Science* (2004).

Alia Crum și Ellen Langer, „Mind-Set Matters: Exercise and the Placebo Effect", *Psychological Science* (2007).

Capitolele 11 și 12: Contextul caracterului nostru. Partea I și Partea a II-a

Bazate pe

Nina Mazar și Dan Ariely, „Dishonesty in Everyday Life and Its Policy Implications", *Journal of Public Policy and Marketing* (2006).

Nina Mazar, On Amir și Dan Ariely, „The Dishonesty of Honest People: A Theory of Self-Concept Maintenance", *Journal of Marketing Research* (2008).

Lecturi suplimentare

Max Bazerman şi George Loewenstein, „Taking the Bias Out of Bean Counting", *Harvard Business Review* (2001).

Max Bazerman, George Loewenstein şi Don Moore, „Why Good Accountants Do Bad Audits: The Real Problem Isn't Conscious Corruption. It's Unconscious Bias", *Harvard Business Review* (2002).

Maurice Schweitzer şi Chris Hsee, „Stretching the Truth: Elastic Justification and Motivated Communication of Uncertain Information", *Journal of Risk and Uncertainty* (2002).

Capitolul 13: Bere și prânzuri gratuite

Bazat pe

Dan Ariely şi Jonathan Levav, „Sequential Choice in Group Settings: Taking the Road Less Traveled and Less Enjoyed", *Journal of Consumer Research* (2000).

Richard Thaler şi Shlomo Benartzi, „Save More Tomorrow: Using Behavioral Economics to Increase Employee Savings", *Journal of Political Economy* (2004).

Lecturi suplimentare

Eric J. Johnson și Daniel Goldstein, „Do Defaults Save Lives?", *Science*, Vol. 302 (2003), pp. 1338-1339.

Note

1. James Choi, David Laibson, şi Brigitte Madrian, „$100 Bills on the Sidewalk: Suboptimal Saving in 401(k) Plans", Yale University, material de studiu.
2. Steven Levitt şi John List, „*Homo economicus* Evolves", *Science* (2008).
3. David Brooks, „The Behavioral Revolution", *New York Times* (27 octombrie, 2008).
4. Jodi Kantor, „Entrees Reach $40", *New York Times* (21 octombrie, 2006).
5. Itamar Simonson, „Get Closer to Your Customers by Understanding How They Make Choices", *California Management Review* (1993).
6. Louis Uchitelle, „Lure of Great Wealth Affects Career Choices", *New York Times* (27 noiembrie, 2006).
7. Katie Hafner, „In the Web World, Rich Now Envy the Superrich", *New York Times* (21 noiembrie, 2006).
8. Valerie Ulene, „Car Keys? Not So Fast", *Los Angeles Times* (8 ianuarie, 2007).
9. John Leland, „Debtors Search for Discipline through Blogs", *New York Times* (18 februarie, 2007).
10. Colin Schieman, „The History of Placebo Surgery", University of Calgary (martie 2001).
11. Margaret Talbot, „The Placebo Prescription", *New York Times* (9 iunie, 2000).
12. Sarah Bakewell, „Cooking with Mummy", *Fortean Times* (iulie 1999).
13. D.J. Swank, S.C.G. Swank-Bordewijk, W.C.J. Hop, *et al.*, „Laparoscopic Adhesiolysis in Patients with Chronic Abdominal Pain: A Blinded Randomised Controlled Multi-Center Trial", *Lancet* (12 aprilie, 2003).
14. „Off-Label Use of Prescription Drugs Should Be Regulated by the FDA", Harvard Law School, Legal Electronic Archive (11 decembrie, 2006).
15. Irving Kirsch, „Antidepressants Proven to Work Only Slightly Better Than Placebo", *Prevention and Treatment* (iunie 1998).
16. Sheryl Stolberg, „Sham Surgery Returns as a Research Tool", *New York Times* (aprilie 25, 1999).

17. Margaret E. O'Kane, National Committee for Quality Assurance, scrisoare către editor, *USA Today* (11 decembrie, 2006).
18. Federal Bureau of Investigation, *Crime in the United States 2004—Uniform Crime Reports* (Washington, D.C.: U.S. Government Printing Office, 2005).
19. Brody Mullins, „No Free Lunch: New Ethics Rules Vex Capitol Hill", *Wall Street Journal* (29 ianuarie, 2007).
20. „Pessimism for the Future", *California Bar Journal* (noiembrie 1994).
21. Maryland Judicial Task Force on Professionalism (10 noiembrie 2003): http://www.courts.state.md.us/publications/professionalism2003.pdf.
22. Studiu din 1993 desfăşurat de Baroul Florida în colaborare cu Josephson Institute.
23. *DPA Correlator*, Vol. 9, Nr. 3 (9 septembrie 2002). Vezi şi Steve Sonnenberg, „The Decline in Professionalism—A Threat to the Future of the American Association of Petroleum Geologists", *Explorer* (mai 2004).
24. Jan Crosthwaite, „Moral Expertise: A Problem in the Professional Ethics of Professional Ethicists", *Bioethics*, Vol. 9 (1995), pp. 361–379.
25. The 2006 Transparency International Corruption Perceptions Index, transparency.org.
26. McKinsey and Company, „Payments: Charting a Course to Profits" (decembrie 2005).
27. „Email Has Made Slaves of Us", *Australian Daily Telegraph* (16 iunie 2008).
28. „Studies Find Big Benefits in Marriage", *New York Times* (10 aprilie 1995).
29. Ralph Keeney, „Personal Decisions Are the Leading Cause of Death", *Operation Research* (2008).
30. „Pearls Before Breakfast", *Washington Post* (8 aprilie 2007).
31. John Maurice Clark, „Economics and Modern Psychology", *Journal of Political Economy* (1918).
32. http://www.openleft.com/showDiary.do?diaryId=8374, *Openleft.com* (21 septembrie 2008).
33. Dominique de Quervain, Urs Fischbacher, Valerie Treyer, Melanie Schellhammer, Ulrich Schnyder, Alfred Buck şi Ernst Fehr, „The Neural Basis of Altruistic Punishment", *Science* (2004).

34. Martin Seligman şi Steve Maier, „Failure to Escape Traumatic Shock", *Journal of Experimental Psychology* (1967).
35. Michael Crichton, *The Lost World* (New York: Random House, 1995).